

Utvärdering av lokalförsörjningsprocessen vid KTH

Inledning

Inom ramen för KTHs AAE (Administrative Assessment Exercise) har följande bedömargrupp utvärderat lokalförsörjningsprocessen:

Nils-Fredrik Ankarcrona	Ordf, f d bitr ekonomidirektör Karolinska Institutet
Owe Flodin	Lokalförsörjningschef, Örebro universitet
Karolina Ganhammar	Universitetsarkitekt, Linköpings universitet
Mats Vikar	VD, Ekeröbostäder

Inledningsvis vill gruppen tacka KTH för en mycket bra upplagd utvärdering. Vi tror och hoppas att metoden kommer att leda till fler efterföljare. Gruppen lämnar följande synpunkter och förslag. De sammanfaller till relativt stor del med vad som framförs i självvärderingsrapporten.

1. Bedömning av den administrativa processen

a. kompetens

Lokalkostnaderna vid KTH uppgår till över en halv miljard kronor och utgör en avsevärd del av de totala kostnaderna (15-17 procent beroende på beräknings-sätt). Det är en generell trend att kraven på snabba lokalförändringar från kärn-verksamheten ökar. Den digitala utvecklingen går fort – som exempel kan näm-nas s k MOOC-kurser (Massive Open Online Courses). Det gäller således att skapa så flexibla lokaler som möjligt för att kunna vara effektiv. Gruppen har kunna konstatera att det är en stor aktivitet på KTH med många byggprojekt på gång.

Sammantaget ställer detta i sin tur krav på att lokalfrågorna har en tydlig plats i organisationens styrning och som en strategisk resurs - från KTHs ledning, Miljö- och byggnadsenheten (MBA) till verksamheten i skolorna och att det finns ett samspel dem emellan. Vidare är relationen till hyresvärden ytterst viktig för att detta ska fungera och i de flesta fall är det Akademiska Hus (AH) för KTHs del.

Gruppen anser att lokalfrågorna bör få en tydligare strategisk plats på KTHs agenda inte minst hos KTHs ledning, men också på skolorna. Genom att de lyfts

fram av ledningen bör de också få större genomslag i hela organisationen. Det finns idag en samstämmig syn att det är förvaltningschefen som har ett stort inflytande i lokalfrågor och det har inte kommit fram något negativt av det. Men vi anser att genom att involvera hela KTHs ledning mer än idag kan en ökad lokal-effektivitet uppnås.

På skolorna finns det infrastrukturansvariga, men kompetensen varierar och det finns inte några tydliga kompetenskrav. Som vi ser det behöver skolorna inte ha lokalplaneringsspecialister utan det handlar mer om att det ska finnas en klar beställarkompetens. De infrastrukturansvariga har en avgörande roll för effektiviteten i lokalhanteringen.

Genomgående erhåller MBA mycket goda vitsord från verksamheten och hyresvärden. Man påtalar också en påtaglig förbättring de senaste åren, vilket torde hänga samman med ökade resurser. Det är också bedömargruppens uppfattning att KTH är bland de främsta inom sektorn när det gäller lokalförsörjning. KTH var bland annat tidigt ute med införande av internprissystem för lokaler. KTH har också utmärkta lokalförsörjningsplaner.

Men uppföljningen kan klart förbättras. Det saknas en tydlig rutin för en aktiv uppföljning av planerna och lokalkostnaderna. Det saknas också verksamhetsberättelse för MBA. Generellt bör vidare ekonomifrågorna få en större tyngd i planeringen. Den ekonomiska kompetensen på MBA bör breddas.

KTH har idag både interna och externa projektledare i byggfrågor vilket vi menar ökar möjligheterna till flexibilitet och effektivitet.

Inom ABE-skolan finns en stor kompetens inom området som vi anser bör kunna utnyttjas för bl a hyresanalyser och hyresavtal mm.

Det har framförts att de personer från KTHs sida som är involverade i byggprojekt har för svaga mandat vilket motverkar en effektiv process. Delegationerna för dessa bör ses över. Vidare skulle en mer gemensam projektmetodik inom KTH och med hyresvärden kunna öka effektiviteten.

Relationen till AH är vad vi kan se bra och hyresförhandlingarna förs i en god och konstruktiv anda.

b. service

De positiva vitsord som anges ovan under kompetens på MBA gäller också till delar servicen.

Ett område som vi anser behöver förbättras är kommunikationen från MBAs sida. Generellt behöver websidan avsevärt förbättras och tydliga regler för lokalförsörjningen behöver vidareutvecklas. Flera har också efterfrågat mer information om vilka kostnader som internpriset för lokaler är avsett att täcka. En utveckling av nyckeltal som inte bara avser kostnader efterfrågas också.

Ett ärendehanteringssystem har efterfrågats från verksamheten för felanmälningar mm. Det är inte heller helt klart för verksamheten till vem man ska vända sig i olika frågor.

En inventering behöver göras av ritningar, lokaltyper, lokalanvändare mm som grund för internprissystemet för lokaler. Idag finns det en hel del fel i dessa.

Vi anser att MBA bör öka sin service gentemot skolorna när det gäller lokaleffektivitet. Det finns idag en tendens att skolor med god ekonomi kan kosta på sig ”dyrare” lokaler. KTH har i och för sig en långtgående delegering till skolorna men det bör inte hindra att MBA tillsammans med respektive skola kan göra en periodvis återkommande genomgång av effektiviteten i lokalutnyttjandet, förslagsvis årligen. Vår uppfattning är att detta bör kunna leda till frigörande av resurser för utbildning och forskning. MBA skulle därmed få en ökad konsultroll. Genom att detta tydligare finns på agendan bör också aktiviteten öka i verksamheten kring att utnyttja lokalerna effektivt. Någon nämnde vid platsbesöket att om effektiviseringsarbetet inte drivs på MBA drivs det inte heller på skolorna.

För närvarande finns knappt några lokalvakanser. Det borde enligt företrädare för verksamheten finnas 3-5 procent vakanser för att kunna hantera löpande behov av lokaler som uppstår.

Studenterna tycker inte att man kan påverka studiemiljön på KTH i jämförelse med andra lärosäten. De anser sig ha liten möjlighet att löpande påverka ny- och ombyggnationer. Det är enligt gruppen mycket viktigt att studenterna har ett klart inflytande i lokalfrågor. Det handlar om deras arbetsmiljö.

Det saknas enligt studenterna en struktur för att arbeta tillsammans med KTH om den studiesociala miljön. Det efterfrågas ett permanent forum för strategiska lokalfrågor där studenterna ingår. Nu sker det mera ad hoc för studenternas del. Men när de väl kommer med får de ofta gehör för sina frågor.

Studenterna önskar också en bättre dialog med MBA om enkäter som omfattar studiemiljön.

Det finns inte heller enligt studenterna en tydlig väg för dessa att anmäla fel i studiemiljön.

c. kostnad

Kostnaderna för lokaler ligger bland de högsta inom sektorn och en viktig förklaring till detta är givetvis Stockholmsläget och verksamhetens struktur med laboratorier o d. Men det har tydligt uttryckts inte minst från KTHs ledning att kostnaderna måste hållas nere. Hyreskostnaderna tillsammans med avskrivningar på byggnader ligger på en bit över en halvmiljard kronor även efter att hänsyn tagits till SciLifeLab och Alba Nova. Vår uppfattning är att här kan det åstadkommas en hel del förbättringar. Vår bedömning har inriktats mot lokalkostnaderna och inte kostnaderna för själva MBA som är låga i sammanhanget.

Med den mängd projekt som nu är på gång anser gruppen att det finns en viss diskrepans i förhållande till redovisningen av kostnadsutvecklingen. Utgångspunkten för hela planeringen är att KTH kommer att fortsätta växa ekonomiskt. Enligt gruppen finns det här en klar risk. Vilken beredskap finns om detta inte sker?

Det är snarare regel än undantag att budgeten för byggnadsprojekt överskrids. En striktare ekonomistyrning måste införas. Det har också framkommit att frågan om kostnadsfördelningen mellan AH, MBA och respektive skola kommer in relativt sent i en del projekt. Den bör istället komma in tidigt i ett projekt. Genom att utveckla en form av ”verktygslåda” med mallar bör kostnader och fördelning av dessa kunna beräknas tidigt i ett projekt. Detta bör göras inom ramen för utveckling av den med AH gemensamma projektmetodik som nämnts ovan under 1.a kompetens. Det är viktigt att det finns en transparens i lokalkostnaderna.

Vidare sker om- och nybyggnader med relativt hög standard. Det kan möjligen ge en konkurrensfördel men här måste KTH överväga om standarden kan sänkas, åtminstone till vissa delar. Det skulle kunna ge goda möjligheter till minskade kostnader. Det är en fråga som vi menar aktivt borde diskuteras i ledningen.

Skolorna bär själva kostnaderna för lokaler. En skola som har god ekonomi kan kosta på sig lokaler med hög standard. Men denna höga standard kan medföra problem i framtiden om skolan lämnar tillbaka lokaler. Enligt gruppen bör en större enhetlighet eftersträvas. Det är inte givet att en skola ska få genomföra ett projekt bara för att man har medel för det.

Gruppen anser istället - som nämnts - att ekonomistyrningen bör skärpas. Både hos Linköpings och hos Örebro universitet (som finns representerade i gruppen) finns krav på att man måste kunna visa tydliga fördelar med att ett projekt genomförs såväl verksamhetsmässigt som av monetära, miljö- eller andra skäl. Om

så inte sker får ett projekt inte startas. Det görs också effektivitetsgenomgångar. Se vidare bilaga.

Gruppen har diskuterat huruvida det är effektivt att respektive skola normalt alltid själv direkt ska stå för kostnaderna för projekt som man själv initierat. På vissa lärosäten styrs detta centralt och kostnaderna fördelas på alla, oftast inom ramen för ett internpris på lokaler. Detta har också framkommit som önskemål från något håll i intervjuerna. Gruppen är dock osäker på om detta skulle ge några fördelar i KTHs fall där det finns en långtgående delegering och avstår från att nu framföra ett sådant förslag. Däremot anser vi att denna fråga inte helt kan avfärdas i framtiden.

Internprissystemet i sig fungerar enligt vår uppfattning bra - styrkan ligger i enkelheten som någon uttryckte det - men det behövs en bättre information om systemet och vilka kostnader internpriset ska täcka. Som nämnts behöver underlagen också revideras.

I en hel del fall gör KTH ombyggnader som också innehåller ett allmänt underhåll utan att man kan tillgodogöra sig de underhållskostnader som finns i den hyra man betalar. Dessa kostnader bör tas med i projektkalkylerna och räknas av från hyresvärdens sida.

d. helhet: styrkor och svagheter, goda exempel och problemområden

Styrkor

Kompetensen inom lokalplaneringen
Lokalförsörjningsplanerna
Systemet för internpris på lokaler
Relationen till AH

Svagheter

Ekonomistyrningen
Uppföljningen
Projektmetodik
Lokalfrågor finns för lite på ledningens agenda
Infrastrukturansvariga
Kommunikationen
Kompetensen på ABE-skolan utnyttjas inte
Relationen till studenterna ifråga om studiemiljön
Underlaget till systemet för internpris på lokaler (ritningar mm)

Som goda exempel kan vi peka ut lokalförsörjningsplaneringen och själva systemet för internpriset på lokaler.

Som problemområden ser vi framförallt ekonomistyrningen, uppföljningen och kommunikationen.

2. Rekommendationer för framtiden

a. Kompetens

Lokalfrågorna bör få en tydligare plats på agendan för KTHs ledning och ses som en strategisk resurs. Detsamma gäller skolorna.

De infrastrukturansvariga bör få en tydligare och enhetligare roll. Som vi ser det ska de ha en beställarkompetens och bör ha en given plats i skolornas ledningsgrupper när det gäller lokalfrågor. MBA bör se till att det blir en aktivare dialog med dem.

Det bör skapas en aktiv uppföljning av lokalplanerna och lokalkostnaderna. MBA bör ta fram en årlig verksamhetsberättelse för lokaler. I uppföljningen bör alla kostnader tas med även avskrivningar på investeringar i annans fastighet och utgifter som kostnadsförs direkt

Ekonomifrågorna bör få en större tyngd i planeringen och kompetensen på MBA inom detta område bör breddas.

ABE-skolans kompetens bör tas tillvara för bl a hyresanalyser och hyresavtal mm.

Delegationerna till de involverade i ett byggprojekt bör ses över med avsikten att mandatet ska ökas.

En gemensam projektmetodik inom KTH och med hyresvärden bör utarbetas

b. service

Kommunikationen från MBAs sida i lokalfrågor bör förbättras. Generellt behöver websidan ses över och tydliga regler för lokal försörjningen vidareutvecklas. Tydlig information bör utarbetas om vilka kostnader interpriset för lokaler är avsedda att täcka. Nyckeltal bör fortsätta att utvecklas och breddas mot sådana som inte bara avser kostnader.

MBA bör utveckla ett ärendehanteringssystem.

Underlaget för internpriset för lokaler bör ses över. Det gäller ritningar, lokaltyper, lokalanvändare mm.

MBA bör tillsammans med respektive skola årligen göra genomgångar av lokal-effektiviteten.

KTH bör överväga se över om det finns behov av en viss lokalvakans för att kunna hantera löpande behov av lokaler som uppstår.

Dialogen med studenterna om lokaler och studiemiljö behöver förbättras. Ett permanent forum för detta bör inrättas.

c. kostnad

KTH bör göra en riskbedömning kring nuvarande lokalplanering då den synes utgå från att lärosätet och lokalbehoven ska fortsätta att växa i den takt som skett de senaste åren.

Ekonomistyrningen i lokalhanteringen bör öka och särskilt i projekten. En ”verktygslåda” bör utvecklas där kostnaderna och fördelningen av dessa kan beräknas tidigare i ett projekt. Detta bör ske inom ramen för utveckling av en gemensam projektmetodik med AH. Det bör inom ramen för en sådan projektmetodik finnas tydliga krav på att redovisa fördelarna med att genomföra ett projekt, såväl verksamhetsmässigt som av monetära, miljö- eller andra skäl.

KTH bör överväga om standarden kan sänkas åtminstone till viss del i ny- och ombyggnader. Vidare bör KTH överväga en större enhetlighet när det gäller standard i projekten. En rik skola bör inte kunna köpa sig ”överstandard”. Vidare bör lokaler byggas med så generell utformning som möjligt. Det ger en ökad flexibilitet i användningen och därmed lägre kostnader. Det ger också möjligheter till förenklingar i byggandet och att kunna göra mer säkra kostnadsuppskattningar inom ramen för den ”verktygslåda” som föreslås ovan.

KTH bör i byggprojekt bevaka att underhållskostnader - i tillämpliga fall - räknas av i kalkylerna.

d. helhet: möjligheter och hot, åtgärdsförslag

Sammanfattningsvis anser vi att KTH har en god kompetens inom området, men det är framförallt inom ekonomistyrning, uppföljning och kommunikation där vi kan se klara möjligheter till förbättringar som kan leda till effektiviseringar.

De hot vi kan se är risken att KTHs ekonomi inte utvecklas i den takt som förutsätts i planerna. Vidare kan - om åtgärder inte vidtas i linje med de förslag vi framfört – KTH komma att få en ökande andel resurser på lokaler – resurser som istället skulle kunna användas i kärnverksamheten.

Källor:

Självvärderingsrapport 2014-03-26 KTH-AAE Lokalförsörjningsprocessen, med bilagor:

KTHs utvecklingsplan 2013-2016

KTH Campusplan 2014

KTHs lokalförsörjningsplan 2014-2016

Aktuell projektplan

KTHs regelverk för lokalförsörjningsfrågorna

KTHs planeringsunderlag

Budget och verksamhetsplan för Miljö- och byggnadsavdelningen (MBA)

Div övrigt material

Platsbesök 2014-06-04--05 med intervjuer och samtal

(Rektor Peter Gudmundsson, Adm chef Lise-Lotte Wahlberg EES-skolan, Skolchef Stellan Lundström ABE-skolan, Teknolog Beatrice Swensson THS, Stf Regiondirektör Erik Westin Akademiska Hus AB, projektledare Bengt Sedvall Miljö- och byggnadsenheten)

Samtal löpande under utvärderingen med företrädare för Miljö- och byggnadsenheten, främst Bengt Sedvall.

Bilaga: Åtgärder för ett effektivare lokalutnyttjande:

Örebro universitet

När en institution/avdelning eller motsvarande vill ha/önskar en ombyggnation ska de ta fram en sk verksamhetsbeskrivning. Beskrivningen ska innehålla detaljerade uppgifter om hur lokalerna ska användas och vad förändringen innebär för verksamheten. Positiva effekter ska framgå. Det kan vara ekonomiska effekter, arbetsmiljöförbättringar, förtätning osv. Det viktiga är att projektet har en tydlig positiv effekt för verksamheten.

Linköpings universitet

Rektor har givit universitetsarkitekten följande uppdrag:

1. Vidta åtgärder för att effektivisera lokalutnyttjandet på samtliga campus i syfte att minska universitetets förhyrda yta. Ett riktvärde för uppdraget är att en genomsnittlig bokningsgrad på 70 % beräknat på 40 terminsveckor under ett år ska gälla
2. Tillse att förändringar inom det egna lokalbeståndet, på fakultets- och institutionsnivå, alltid ska prövas mot LiU:s totala lokalbestånd och andra pågående lokalanpassningar etc inom LiU
3. Två gånger per år och vid större förändringar till rektor redovisa en helhetsbild av lokalkostnadernas förväntade utveckling de närmaste åren samt vidtagna och planerade åtgärder för att minimera kostnadsutvecklingen.