



Byggprocessen

En strukturerad metod för att anskaffa lokaler med rätt funktion och kvalitet till rätt pris



2018-11-01

Skriven av: Jan Sjöberg Fastighetsförvaltning /Falun

Innehåll

1	INLEDNING.....	2
1.1	BAKGRUND.....	2
1.2	SYFTE.....	2
1.2	FASTIGHETSUTVECKLINGSPLANER, FUP, OCH ANDRA PLANER.....	2
1.3	MÖJLIGHETER ATT PÅVERKA.....	4
1.4	GRÄNSDRAGNINGAR.....	5
1.5	EXTERN FÖRHYRNING.....	5
2	ROLLER OCH ORGANISATION.....	5
2.1	VERKSAMHETENS ORGANISATION I SAMBAND MED BYGGPROJEKT.....	6
2.2	BYGGPROJEKTETS ORGANISATION.....	6
3	PROCESSENS SKEDEN.....	7
3.1	BEHOVSANALYS (UTREDNINGSSKEDE I).....	8
3.2	PROGRAM- OCH FÖRSLAGSSKEDET (PRODUKTBESTÄMNING II).....	9
3.3	PROJEKTERING/PRODUKTION (PRODUKTFRAMSTÄLLNING III).....	10
3.4	IDRIFTTAGNING (IV).....	11
3.4.1	IDRIFTTAGNING.....	11
3.4.2	FÖRVALTNING.....	11
3.4.3	ÖVERLÄMNING TILL VERKSAMHET/HYRESGÄST.....	11
4	UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING.....	12
4.1	SYNLIGGÖR FÖRBÄTTRINGSBEHOV.....	12

Byggprocessen

En strukturerad metod för att anskaffa lokaler med rätt funktion och kvalitet till rätt pris

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Funktionella lokaler med estetiska värden är en viktig delresurs för att stödja hälso- och sjukvårdslagens intentioner om god hälsa och en vård på lika villkor för hela befolkningen. Lokalmiljön och utrymmesstandarderna är väsentlig för patientens behandling och tillfrisknande lika väl som för vårdpersonalens trivsel och arbetsförmåga. Lokalmiljön är väsentlig för alla kategorier av människor och åldrar, med funktionshinder eller ej. Lokaler ska stödja brukarens verksamhet men ändå ha inneboende möjligheter till förändring och flexibilitet.

1.2 Syfte

Syftet med byggprocessen är att beskriva en sammanhängande integrerad modell för processens alla skeden och som kan hantera komplexa och föränderliga verksamhetsbehov och samtidigt implementera samordnad kunskap från forskning (evidens) och bästa exempel. Även mer verksamhetsnära erfarenhet och kunskap genom utvärderingsmetodik av t.ex. lokalutnyttjande är viktigt. Metodutveckling och annat för att bryta gränser mellan olika discipliner och stuprör kan vara en annan framgångsfaktor. Kunskaper som är viktiga i sammanhanget är dels processkunskap t.ex. planeringsmetodik, metodutveckling, förbättringskunskap och organisering samt hur kunskaper kan omsättas i olika design/utformningsförslag och kommuniceras och diskuteras med en bred grupp av hyresgäster.

Byggprocessen definieras som de sammantagna aktiviteter som genomförs för att tillskapa eller förändra en byggnads utrymmen efter verksamhetens behov och utveckling. Eftersom många aktörer med olika profession involveras i denna förändring är det nödvändigt att ordning och reda med krav på kvalitet och effektivitet kan garanteras i processen och att denna är aktuell i förhållande till gällande organisation och beslutsstruktur inom regionen.

Strategin med byggprocessen är att med enkelhet och tydlighet uppnå en tidsmässigt kort process från behov till förverkligande genom att erbjuda en metodik för att ordna ändamålsenliga lokaler. Processen ska vara anpassad till regionens beslutsordning och ta hänsyn till ansvarsfördelningen mellan brukare/hyresgäst och hyresvärd/Regionsfastigheter. Ingående skeden ska säkerställa att rätt beslut fattas vid rätt tillfälle. Antalet involverade personer eller instanser ska vara så få som möjligt men tillräckligt många för att garantera att verksamhetens behov, krav på kvalitet och funktion uppfylls. Byggprocessen ska också vara anpassad för att kunna kommuniceras med byggsektorns aktörer.

1.2 Fastighetsutvecklingsplaner, FUP, och andra planer

En vårdanläggning rymmer många olika lokalnyttjare där jämte regionens verksamheter kan finnas kommunal verksamhet, olika serviceföretag osv. Vårdanläggningens huvudverksamhet, som är vård, är grundad på funktionella och logistiska samband. Fastighetsutvecklingsplanen syftar till att på lång sikt beskriva anläggningens förutsättningar och dess möjligheter och begränsningar.

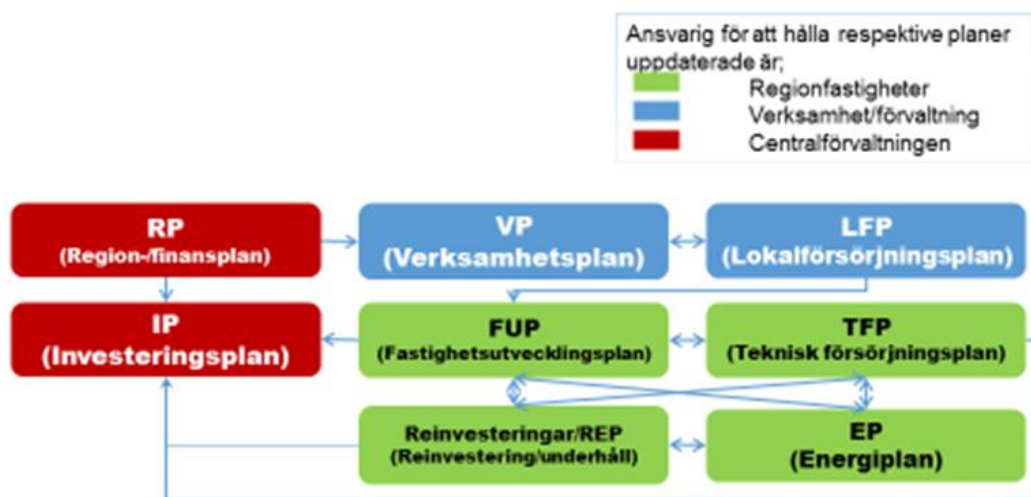


Bild 1.2

Planeringsmodell lokalförsörjning och förvaltning

För regionens fastighetsförvaltare är det viktigt att ha fungerande fastighetsutvecklingsplaner för främst de större vårdanläggningarna när hyresgäster behöver utöka eller minska sina lokaler. Likväl påverkar fastighetsutvecklingsplanen var underhåll kan utföras och hur nya verksamheter kan inrymmas.

I verksamhetens lokalförsörjningsplaner redovisar olika verksamheter löpande sina behov av nya eller anpassade lokaler. Behoven preciseras i en s.k. VBL (verksamhetsbeskrivning för lokalförändring) som sedan sammanfattas i förvaltningsvisa lokalförsörjningsplaner. Planerna utgör underlag för beredning och prioritering av regionens investeringsplan, som årligen fastställs av regionfullmäktige. Planen omfattar fyra år, varav ett utgör budget för investeringar och övriga tre år är plan.

Det är på fastighetsförvaltarens, hyresgästens eller central ledningsfunktionens initiativ som en uppdatering sker av fastighetsutvecklingsplaner, men det är i första hand i ansvarig förvaltares intresse att bevaka att fastighetsutvecklingsplanen hålls uppdaterad och att samtliga lokalförändringar sker i överensstämmelse med fastighetsutvecklingsplanen. Eftersom ett sådant arbete är strategiskt förutsätts en bred insats och medverkan från många, verksamhetsansvarig hos hyresgäster, Regionfastigheter och regionledning, i arbetet med att utarbeta planen.

All byggverksamhet och fastighetsunderhåll sker med hänsyn tagen till fastighetsutvecklingsplanens strategi om lokaldisposition, framtida förändringar och utveckling. Lokalupplåtelsen i anläggningen sker med fastighetsutvecklingsplanen som grund.

Vid lokalförändringar som innebär avgörande avsteg från planen eller vid vårdpolitiska och/eller strukturella verksamhetsbeslut som innebär att förutsättningarna för planen blir radikalt annorlunda, ska fastighetsförvaltaren tillsammans med verksamhetsansvarig för sjukvården (förvaltningschef, divisionschefer) föreslå nödvändig översyn av fastighetsutvecklingsplanen för aktuell anläggning.

Regionfastigheters förvaltningschef är vanligtvis projektansvarig för arbetet med revidering av fastighetsutvecklingsplanen. Ansvarig fastighetsförvaltaren för den aktuella anläggningen/området är vanligen föredragande i den projektgrupp med representanter från aktuella verksamheter som därvid etableras.

Inom ett större geografiskt område kan en fastighetsutvecklingsplan vara en redovisning av tillgängliga lokalresurser inte enbart i regionens fastigheter utan kan också redovisa möjliga lokaler inom t.ex. kommun eller inom förhyrda objekt.

Fastighetsutvecklingsplanen fastställs i den för ändamålet inrättade facknämnden för fastighetsfrågor (fastighetsnämnden). Fastighetsutvecklingsplanen är ett planeringsverktyg för lokalresursförändring och för att rätt genomföra de lokalresursförändringar som verksamhetsutvecklingen kräver eller för att illustrera de lokalmässiga konsekvenser som vårdpolitiska strukturbeslut innebär. Planen är därför till nytta för såväl brukare som fastighetsförvaltningen. Efter fastighetsnämndens godkännande anmäls fastighetsutvecklingsplanen till verksamhetsstyrelsen (Regionstyrelsen) och tjänar som underlag för planering av enskilda projekt och inför årligt beslut om investeringsplan.

Tekniska försörjningsplaner (TFP) kompletterar fastighetsutvecklingsplanen och har fokus på strategiska systemlösningar för teknisk infrastruktur. Planen för reinvesteringar/fastighetsunderhåll (PU) anger vilka underhållsåtgärder som bör genomföras, när de ska genomföras och en bedömning av hur mycket de kommer att kosta.

Regionens ambitioner för att främja en hållbar energianvändning på lång och kort sikt finns redovisade i särskild Energiplan (EP), som fastställs av fastighetsnämnden. EP:n redovisar en strategi för att öka energiprestanda i fastighetsbeståndet och därmed bidra till att de nationella klimatmålen nås. Planen är tidsatt och har tydliga långa och korta mål.

1.3 Möjligheter att påverka

Möjligheten att påverka och förändra är störst i början av ett projekt, dvs. under inledande planering/programmering och projektering. Det är då som kostnaderna för förändringar är som lägst, för att sedan stiga i takt med att verksamhetens möjlighet till påverkan avtar och projektets detaljplanering/byggande startar. Ju längre fram i byggprocessen vi kommer, desto större blir kostnaden i takt med att fler professioner inom organisationen involveras. I ett sent läge får även mindre ändringar stora konsekvenser för både utförande och kostnader.

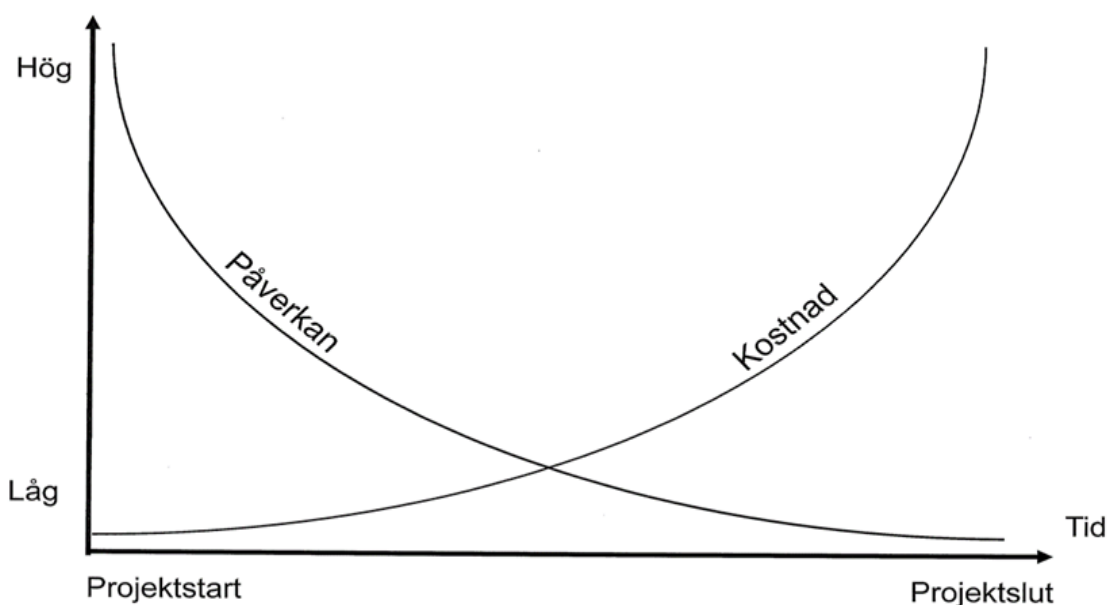


Bild 1.3
Påverkanskurva

1.4 Gränsdragningar

Hyresvärden ansvarar för fastighetsinvesteringar samt för den säkerhet och robusthet som kopplas till fastigheter, byggnader och installationer samt för drift och skötsel av dessa. Hyresvärden måste därför ha kontroll över de fasta installationerna inom fastigheten. I ansvaret ska även ingå att informera hyresgästen om vilka fastighetssystem som finns och vilka möjligheter och begränsningar dessa har.

För att hantera vad som ingår i den hyra som fastställs finns en fastställd gränsdragningslista som anger vad som är fastighetsanknutet, dvs. vad som ingår i hyran och vad som är verksamhets-/hyresgästberoende och därmed inte ingår. Den fastlagda gränsdragningslistan kan ses som en påminnelse om vad som är hyresgästens respektive hyresvärdens ansvar.

1.5 Extern förhyrning

Regionens hyresavtal med externa fastighetsägare tecknas mellan Regionfastigheter och hyresvärden. Modellen innebär att Regionfastigheter förhandlar villkor och annat med hyresvärden samt bevakar uppsägningstider och annat under avtalstiden. Regionfastigheter upplåter sedan internt den förhyrda lokalen till aktuell verksamhet inom regionen.

Byggprocessen ska tillämpas även vid lokalförändringar som sker för de verksamheter som finns i förhyrda lokaler. Processen med VBL, lokalprogram osv är densamma men projekterings- och byggansvaret åvilar den externa hyresvärden.

För förhyrda objekt där regionen har förvaltningsansvar, dvs. tekniskt och ekonomiskt ansvar, ska byggprocessen tillämpas fullt ut. Enbart finansieringen av lokalförändringen skiljer sig från regionägda projekt.

2 Roller och organisation

Att arbeta i ett lokalprojekt är både spännande och ansvarsfullt. För många är det kanske både första och sista gången man deltar. Därför finns stödresurser i form av funktions- och lokalplanerare, byggprojektledare, konsthandläggare och andra specialister inom regionens organisation som har erfarenhet av att driva den här typen av projekt.

För att få ut full effekt av en lokalförändring krävs en för uppdraget ändamålsenlig organisation. Erfarenheten visar att kopplingen mellan den verksamhetsnära utvecklingen och organiseringen och det parallella lokalprojektet är nyckeln till framgång.

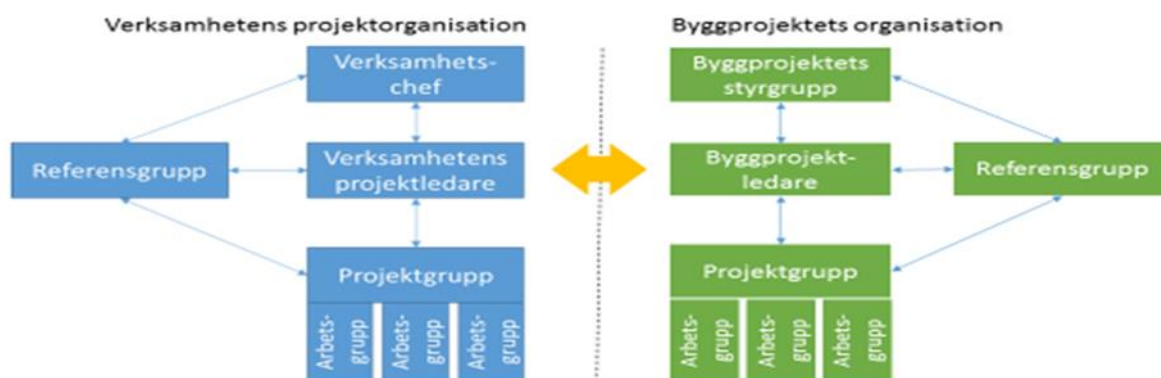


Bild 2

Verksamhetens respektive byggprojektets organisation

2.1 Verksamhetens organisation i samband med byggprojekt

Verksamhetschef är ansvarig för beslut inom sitt ansvarsområde och för stöd till verksamhetens projektledare genom byggprocessen. Verksamhetschef ingår i större byggprojekt ofta i projektets byggprojektgrupp tillsammans med *verksamhetens projektledare*. Det är verksamhetschefens ansvar att tillskapa och bemanna en för det aktuella projektet relevant projektorganisation i den egna verksamheten. Inför ett byggprojekt ska verksamhetschef utse en verksamhetens projektledare, som aktivt deltar i byggprojektet och ansvarar för förankring och samordning samt informationsspridning inom den egna verksamheten genom projektet. Det är önskvärt att det är en och samma person genom hela projektet. Verksamhetens projektledare är verksamhetens väg in i byggprojektet och byggprojektets väg in i verksamheten.

Verksamhetens *projektgrupp* har som uppgift att ta fram underlag och samordna olika *arbetsgruppers* insatser, som vid behov knyts till projektgruppen. Projektgruppens fokus är verksamhetsutveckling och organisering av verksamheten kopplat till det parallella lokalprojektet.

Referensgrupp i verksamheten tillsätts beroende på projekts behov och omfattning. Referensgruppen arbetar parallellt med verksamhetens projektgrupp och byggprojektet och bör representera alla ingående professioner/kunskapsområden inom verksamheten. Verksamhetens projektledare och skyddsombud behöver ingå i gruppen. Även det fackliga medbestämmandet (MBA) säkerställs genom verksamhetens referensgrupp(er). En viktig framgångsfaktor för gruppens arbete är att det finns engagemang och avsatt tid för uppgiften.

För att få fram bra underlag inför lokalplaneringen behöver berörd verksamhet i sin behovsanalys göra en översyn inte bara av lokalbehovet utan också behov av verksamhetsutveckling och framtida arbetssätt. Därför finns som ett stöd funktionsplanerare/verksamhetsutvecklare som kan ge processtöd till verksamhetschef och/eller utsedd projektledare i verksamheten. I samband med byggprojekt rekommenderas därför att kontakt tas med de planerarresurser som finns i regionens Centralförvaltning, Hälso- och sjukvårdsenheten, och som kan ge processtöd till verksamhetschef och verksamhetens projektledare.

2.2 Byggprojektets organisation

Under projektets gång skapas olika grupper för att leda och genomföra arbetet. För större projekt tillsätts som regel en *styrgrupp* med mandat att fatta beslut. Styrgruppen har ansvar för projektets övergripande inriktning, mål och förutsättningar. I gruppen ingår representanter för hyresgäst och Regionfastigheter. Beroende på projekts storlek och komplexitet kan även representanter för olika övergripande ledningsnivåer knyts till den aktuella styrgruppen.

Projektgruppen arbetar genom samverkan fram alternativa lösningar och tar fram underlag för beslut. Projektgruppens sammansättning varierar och anpassas med hänsyn till projektets omfattning och komplexitet. I projektgruppen ingår medarbetare från Regionfastigheter och brukare/hyresgäst samt konsulter och entreprenörer. Vid behov knyts *arbetsgrupper* till projektgruppen. Exempel på arbetsgrupper kan vara för utrustning/inredning, IT och konst.

Referensgrupper kan finnas till både styrgrupp, projektgrupp och i verksamhetens/hyresgästens organisation. Referensgruppen kan ge stöd i beslutsprocessen eller hjälpa till med specialistkunskaper för att säkra projektet resultat. I större projekt finns nästan alltid referensgrupper med representanter från verksamheten och sakkunniga/specialister inom olika områden för att granska och kvalitetssäkra projekt. I mindre projekt kan dessa kontakter ske under enklare former.

Byggprojektledaren från Regionfastigheter är ansvarig för att byggprojektet genomförs enligt beslut och följer lagar, förordningar, inriktningsbeslut och annat som reglerar verksamheten. Det innebär bland annat att projektledaren gör löpande uppföljningar av hur projektet förhåller sig till budget och tidplaner samt ansvarar för att förändringar i projektet är förankrade enligt gällande rutiner. Projektledaren rapporterar till projektets styrgrupp/fastighetsförvaltare. Fastighetsförvaltaren, som finns i Regionfastigheters organisation, är ansvarig för den strategiska utvecklingen av regionens fastighetsbestånd, dvs. att det över tid finns ändamålsenliga lokaler att tillgå. Det är via fastighetsförvaltaren som lokalbehov kanaliseras och som sedan ger uppdraget till Regionfastigheters projektorganisation/Byggherrestöd att genomföra. Fastighetsförvaltaren ingår normalt i projektets styrgrupp.

För arbetet med programhandlingar finns inom Regionfastigheter stöd i form av lokalplanerare. I rollen som lokalplanerare ingår att stödja verksamheten i programarbetet, vilket syftar till att ta fram lokal- och rumsfunktionsprogram som underlag inför den fortsatta planeringen och projekteringen. I rollen ingår att vara ett stöd för verksamheten i arbetet med att identifiera och beskriva viktiga flöden och samband samt funktionskrav på plan och rumsnivå.

När det gäller att realisera byggprojektet anlitas på uppdrag av Regionfastigheter **externa konsulter/specialister** utifrån varje projekts förutsättningar och behov. De resurser som anlitas finns inte i Regionfastigheters organisation utan finns antingen sidoordnat i regionen eller köps på marknaden. Regionfastigheters roll är att planera och samordna förekommande aktiviteter så att förväntat resultat uppnås inom rätt tid och till rätt kostnad.

3 Processens skeden

Byggnader har lång livslängd. Region Dalarnas äldsta byggnader är mer än 100 år. Med byggprocessen avses de skeden under en byggnads livstid då nybyggnad, om- och tillbyggnad eller rivning sker av byggnaden. Dessa förhållandevis korta ingrepp i en byggnads förvaltningsprocess kallas byggprocessen. I regionens planering innebär byggprocessen de aktiviteter som genomförs för att anpassa lokalerna efter verksamheternas behov och utveckling.

Regionfastigheter har även en sammanhållande roll när det gäller aktivitetsplaneringen och kalkylunderlag för utrustning-/inredning, medicinteknik/IT och konstnärlig utsmyckning. Resurser för hantering av dessa områden finns inte i Regionfastigheters organisation utan finns sidoordnat i regionen.

I processen har lagts in beslutstillfällen då ansvariga ges möjlighet att besluta om förändring. Dessa beslutstillfällen, som i processen illustreras med ett stoppljus, är avsiktligt förlagda till processens tidiga skeden då påverkansmöjligheten är störst.

Följande skeden/delprocesser och strategiska beslutstillfällen definieras i byggprocessen:

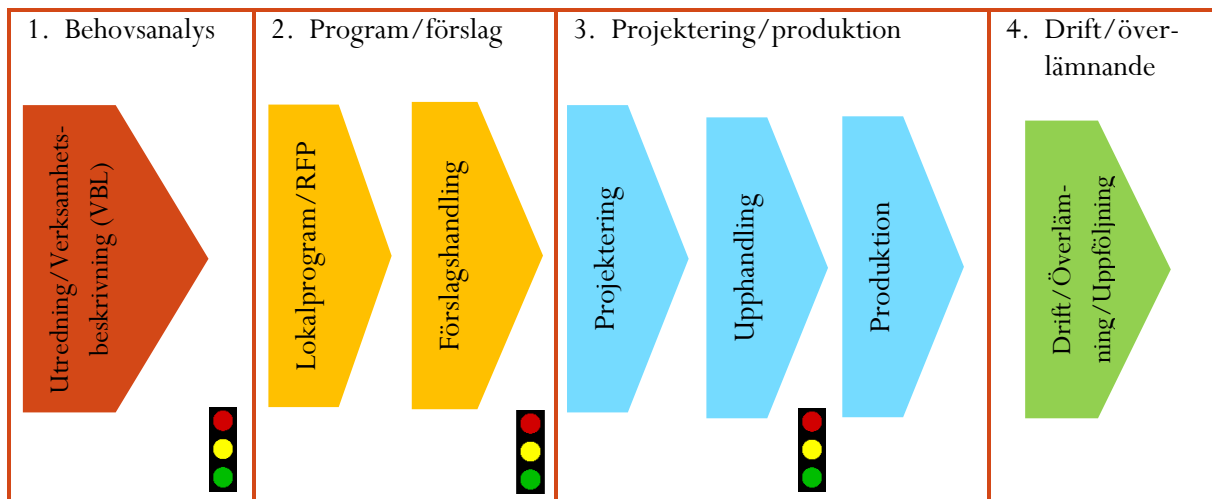


Bild 3

Schematisk beskrivning av processens skeden/delprocesser

3.1 Behovsanalys (utredningskede I)

I det inledande skedet av byggprocessen sker beredning och utredning. Detta initieras av att ett lokalbehov har uppstått. För att definiera vilka lokaler som behövs görs en verksamhetsbeskrivning och översikt över de funktionskrav som finns för de nya lokalerna. Arbetet syftar till att kartlägga såväl kundens behov som fastighetsägarens krav på fastigheten.

För att byggprocessen ska komma igång krävs att den verksamhetsansvarige hos hyresgästen formulerar en promemoria kallad VBL (Verksamhetsbeskrivning för lokalförändring). Sannolikt blir denna en följd av de förändringar som sker inom verksamheten där probleminventering och behovsanalys mynnar ut i ett behov av att även förändra lokalerna. Verksamhetsansvarig kan få stöd med VBL-promemorian av regionens funktionsplanerare. VBL ska ge svar på ett antal styrande frågor som är nödvändiga för byggprocessens fortsatta skeden.

Skedet och beskrivningen ska resultera i att syftet med lokalförändringen formuleras och vilka mål som ska styra förändringen. Den ansvarige för verksamheten beskriver omfattningen på lokalförändringen och dess nytta och arbetsmiljökonsekvens för verksamheten. Som underlag kan finnas mer eller mindre omfattande behovsanalys och problembeskrivningar som upprättats. Först när det är uppenbart att en lokalförändring krävs för att uppfylla behov och åstadkomma avsedd förändring, ska en VBL upprättas som prioritetsunderlag och eventuell start av byggprocessen. Kvalitetskrav på verksamhetsbeskrivningen framgår av bilaga B.

Investeringar i lokaler har stor strategisk betydelse eftersom de är långsiktiga och påverkar organisationens förmåga att tillhandahålla samhällsservice i olika former. De innebär också att kapital binds, vilket påverkar den ekonomiska handlingsfriheten under många år, ofta under längre tid än man kan förutse behovet av lokaler. Därmed är det av stort intresse för regionen att konsekvenser av olika investeringsalternativ blir allsidigt belysta och att besluten grundas på både breda och djupa beslutsunderlag. En nyttoanalys kan alltså vara till stor hjälp som besluts- och diskussionsunderlag.

I detta skede beskriver också fastighetsförvaltaren förändringens konsekvens med hänsyn tagen till fastighetsutvecklingsplan och byggnadsstruktur. Denne uppskattar då, fortfarande med stor osäkerhet, också investeringens storlek och hyreskostnader.

Förslag till VBL ska redovisas i verksamhetens samverkansgrupp för medbestämmande. Baserat på VBL och dess underlag ska hyresgästens förvaltningschef kunna godkänna projektet och att det får drivas vidare enligt nedan.

Den berörda verksamhetens förvaltningschef använder också denna VBL för att i samband med regionens årliga budgetprocess begära finansiering till byggprojektet. Upprättade VBL under året sammanställs av resp. förvaltningschef för begäran om investeringsmedel för kommande planperiod. Förvaltningschefen ansvarar för prioriteringen av objekten inför budgetberedningen. Fastighetsförvaltare kan vara behjälplig och bidra vid denna budgetprocess med t.ex. sammanställning av planerade projekt baserade på under året godkända VBL-beskrivningar. Förteckningen ska redovisa dels projekt i regionägda byggnader och dels projekt som planeras i externfinansierade fastigheter.

VBL ska upprättas för alla lokalförändringar som kräver investeringsresurser och även externt inhyrda lokaler. För mindre projekt kan en förenklad form av beskrivning accepteras. Enbart reinvesteringar och rent fastighetsunderhåll som inte innebär några funktionsändringar eller ombyggnader kan genomföras utan att upprätta och besluta om VBL. För dessa avgöranden kan fastighetsförvaltaren vara rådgivare och expert på beslutsprocessen. Utan förvaltningschefens godkännande av VBL startar ingen lokalförändring!

Projektförteckningen visar också andelen lös utrustning och inredning i projekten och därmed behov av finansiering av detta.

Även konstnärlig utsmyckningen ska inkluderas. En-procentsregeln ska tillämpas för projekt upptagna i investeringsplan, d.v.s. med en projektkalkyl på 100 basbelopp och högre avsätts en procent av ett projekts investeringsbelopp för konst. Om en VBL helt eller delvis ska undantas från en-procentsregeln pga. projektets karaktär (t ex reservkraftaggregat eller andra projekt med i huvudsak tekniska åtgärder) så krävs samråd med Regionfastigheters ansvariga förvaltare och regionens Konstarkiv på förvaltningen för Kultur- och bildning. De medel som avsätts ska nyttjas för konst i det aktuella projektet.

När förvaltningschefen godkänt VBL med sin underskrift, investeringsrådet gett sitt samtycke och fullmäktige beviljat investeringsmedel tar Regionfastigheter vid och programarbetet startar för projektet.

3.2 Program- och förslagsskedet (produktbestämning II)

Under programskedet förbereds programhandlingar för projektet, där exempelvis grundläggande beslut fattas om projektets storlek, teknisk standard och funktionskrav i stort. Programhandlingarna är en sammanfattning av förutsättningarna för projektet och utgör det samlade underlaget för fortsatt projektering.

Programarbetet är byggherrens viktigaste redskap för att formulera krav och för att följa upp dessa genom byggprocessen. Lokalförändringar innebär ofta stora investeringar och påverkar verksamhet och människor under lång tid. Det är därför viktigt att så tidigt som möjligt i programarbetet formulera vilka behov som lokalerna ska tillgodose och att dessa krav sedan genomsyrar hela processen.

Arbetet startar med att en projektorganisation tillsätts. Med stöd av lokal- och utrustningsplanerare upprättas lokalprogram och rumsfunktionsprogram för lokalförändringen. Medbestämmande enligt MBA verkställs inom aktuell verksamhet. Fastighetsförvaltaren i samråd med fastighetsförvaltningens funktion för byggherrestöd avgör vem som ska vara byggprojektledare. Fastighetsförvaltaren informerar t.ex. i samband med hyresgästråd övriga berörda hyresgäster samt driftorganisationen om projektplanerna.

Hyresvärdens fastighetsförvaltare kan beskriva och förklara de ekonomiska konsekvenserna med anledning av en planerad ny- eller ombyggnad. Hyresvärdens byggprojektledare är coach och leder byggprocessens aktörer så att processen genomförs i rätt ordning, med rätt funktion och kostnad inom utlovad tid.

Projektledningen tillsammans med projektgruppen ansvarar för rätt innehåll och kvalitet i handlingar och dokument inom byggprocessens olika skeden. Krav på innehåll i lokalprogram och rumsfunktionsprogram framgår av bilaga B, skede B. Dessa program ska visa de fysiska konsekvenserna av VBL-beskrivningen och dessa utgör avgörande underlag för konsulternas insats och kalkyl av projektet. Här ska också utrustningsbehovet redovisas som underlag för projektkalkyl och senare upphandling. Här påbörjas också arbetet med att ta fram ett första och preliminärt konstprogram för det aktuella projektet. Lokalprogrammets omfattning godkänns av byggprojektledaren för fortsatt användning som underlag i byggprocessen.

Utifrån lokalprogram och rumsfunktionsprogram upprättas en förslags-/systemhandling. Byggprojektledaren beslutar om val av konsulter till sin hjälp. Handlingen ska illustrera i skisser och modeller hur projektets mål och programkrav kan förverkligas. Det är i sammanhanget viktigt att även göra en kravformulering för säkerhet och robusthet. Kravformuleringen skrivs i dialog med företrädare för verksamheten och företrädare för fastighet och tekniska system. Här ska alternativ om möjligt visas för att ge beslutsfattaren möjlighet att välja omfattning (se bilaga B, skede B).

I detta skede utreds vilka tekniska system, material mm som utgör de optimala lösningarna för projektets kravbild. Förslags-/systemhandlingarna ger en bild av den planerade byggnaden, dess konstruktiva utformning och dess tekniska system, och ligger till grund för en kalkyl för det kommande arbetet.

Byggprojektledaren samordnar verksamhetens, fastighetsägarens och övriga intressenters krav med villkor och regler från samhällets sida, till handlingar och beskrivningar som byggsektorns entreprenörer kan hantera.

Projektkalkylen som utvecklas med ökad precisering under processens gång, s.k. successiv kalkylering, ska också redovisa bedömd kostnad för nödvändig utrustning och inredning samt konstnärlig utsmyckning. Utrustningen i lokalen finansieras inte via Regionfastigheters investeringsanslag utan via verksamhetens kapitalanslag och ska därför budgeteras särskilt. Finansieringen av den konstnärliga utsmyckningen kopplas till bygginvesteringen, men redovisas och följs upp separat via Kultur- och bildningsförvaltningen. Projektkostnaden, exkl. utrustning och konst, omvandlas av fastighetsförvaltaren till en hyra som ska vara accepterad av hyresgästen före upphandling av entreprenörer.

Förslagshandlingens innehåll och redovisning godkänns av förvaltningschef för såväl verksamheten som fastighetsförvaltningen enligt gällande delegation. Stora projekt kräver även Fastighetsnämndens godkännande. Förslagshandlingen används också för remisshantering till kommunala myndigheter och andra tillståndsgivare.

Handlingen är strategisk för beslut om fortsättning av projektet. Efter detta skede ökar projektkostnaden avsevärt för vidare ändringar.

3.3 Projektering/produktion (produktframställning III)

Med utgångspunkt i förslags-/systemhandlingarna arbetas förfrågningshandlingar fram, vilka är de utförandeanvisningar som entreprenörer använder för att ta fram anbudspris.

Byggprojektledaren väljer lämplig entreprenadform som på bästa sätt garanterar kostnadseffektivitet samt kvalitets- och miljökrav.

Baserat på anbud redovisar byggprojektledaren underlag för beslut om byggstart. I detta skede tas sista beslutet om projektets genomförande. Regionens delegationsordning anger vem som beslutar om igångsättning av entreprenaden baserat på underlag angivet i bilaga B, skede C.

Under byggskedet leder och samverkar byggprojektledaren med anlidade entreprenörer. Erforderliga rapporter och kvalitetskontroller redovisas i enlighet med bilaga B, skede F. Under skedet sker den fysiska produktionen av byggnader och anläggningar. Stor vikt läggs vid provning av tekniska funktioner innan s.k. slutbesiktning som avslutar byggproduktionsskedet.

Vid inflyttning, efter genomförd lokalförändring, har utrustningsplanerare tillsammans med hyresgästen utrustat och möblerat lokalen efter framställda krav och önskemål. På samma sätt har också behovet av konstnärlig utsmyckning tillgodosetts enligt bilaga A och B.

3.4 Idrifttagning (IV)

3.4.1 Idrifttagning

För att överlämningen ska fungera väl är det viktigt att ha både rutiner och processer för att effektivt kunna föra över rätt information till rätt person. Det måste finnas en tydlig ansvarsfördelning under hela projektavslutsfasen och resurser avsatta hos samtliga aktörer för att engagera sig i den utsträckning som är nödvändig. Bland annat behöver förvaltningsorganisationen förklara sitt behov av information samtidigt som byggprojektorganisationen behöver avsätta tid för att hantera garantifel med mera.

Inför driftstart har driftorganisationen fått tillfälle till erforderlig utbildning och tillgång till driftinstruktioner. Med drift menas åtgärder vid tillsyn och yttre och inre skötsel samt felavhjälpande och förebyggande underhåll av byggnader och mark med ett förväntat intervall mindre än ett år för att upprätthålla avsedd funktion hos installationer och förvaltningsobjekt. För att kunna upprätthålla avsedd funktion och god driftsekonomi ska regelbundna drift- och funktionskontroller ske.

Dokumentation som ska redovisas i samband med driftstart framgår av bilaga B, skede E.

Det är viktigt att avslutsfasen fungerar för att lokalen ska bli en resurs och inte en belastning för de som brukar eller driftar fastigheten.

Det är också viktigt att tydliggöra vem som har ansvar för vad och att man genomgående arbetar med både utvärdering och erfarenhetsåterföring (se avsnitt 4).

3.4.2 Förvaltning

Efter genomfört projekt lämnas lokalerna över till hyresgäst, och byggnaden övergår i förvaltning. Fastighetsförvaltning innebär att över tid omvandla lokalresurser till verksamhetsnytta. Fastighetsförvaltaren är införstådd med sin roll i övertagandet av förvaltningsansvar och annat. Efter genomförd byggprocess övergår projektet i förvaltningsfasen med lokalansvaret hos Regionfastigheters fastighetsförvaltare som regelbundet samråder med hyresgästerna vid bland annat årsvisa hyresgästråd, då bl.a. lokalfrågor, inre miljö och fastighetsanknuten service diskuteras.

3.4.3 Överlämning till verksamhet/hyresgäst

Inför verksamheten flyttar in i nya eller förändrade lokaler ska entreprenören överlämna vid slutbesiktning godkänt projekt. Byggprojektledaren ansvarar och verifierar med hjälp av anlidade besiktningsmän att projektets tekniska och kvalitetsmässiga krav uppfyllts.

Utrustningsplaneringen har resulterat i att önskad medicin- och sjukvårdsteknisk utrustning och möblering anskaffats samt att konstnärlig utsmyckning utförts. Hyresgästen samverkar med hyresvärdens utrustningsansvarige vid utrustningsleverans och möblering.

PATIENTKLART!

4 Uppföljning och utvärdering

4.1 Synliggör förbättringsbehov

Under och efter avslutat byggprojekt ska projektledningen följa upp erfarenheter från projektet. Senast sex månader efter inflyttning genomför projektgruppen ett erfarenhetsmöte för att följa upp funktion och samla upp erforderliga behov av justeringar. Erfarenhetsåterföringen är viktig såväl för justeringar i avslutat projekt som för kommande projekt. Uppföljning sker tillsammans med entreprenörer och framförallt hyresgäster.

De flesta bedömare är överens om att det finns stora vinster att hämta, för alla parter, om planering och styrning av byggprojekten fungerar väl. Kostnader för kvalitetsbrister och icke värdeskapande arbete är ofta områden med förbättringspotential. Hur ”hittar” man då dessa förbättringsområden? Nyckeln är att problem måste synliggöras och dokumenteras. Ett sätt att göra detta är att mäta, identifiera förbättringsområden, åtgärda och följa upp. Mätningarna blir på så sätt basen i förbättringsarbetet, det gemensamma lärandet och erfarenhetsåterföringen. Det blir ett medel att metodiskt arbeta med att minska felkostnaderna, effektivisera byggprocessen, öka produktiviteten och öka måluppfyllelsen. På sikt bidrar det till att identifiera de bästa arbetssätten och utveckla processen.




Bilagor

Bilaga A Processchema/skeden

Bilaga B Kvalitetskrav på processen

Bilaga C Ordlista

Byggprocess med integrerad anskaffning av utrustning/IT/inredning och konst

	BYGG	UTRUSTNING/IT/ INREDNING	KONSTNÄRLIG UTSMYCKNING
Behov/utredning	<p>Behov lyfts upp – VBL med tillhörande projektkalkyl (1) upprättas.</p> <p>Godkännande av VBL.</p> <p>Beslut om att projektet ska tas upp i Investeringsplan </p>	<p>Behov av utrustning/IT/inredning?</p> <p>Underlag till projektkalkyl (1)</p>	<p>Behov av konstnärlig utsmyckning? Är enprocentregeln aktuell? Annan uppskattad ram?</p> <p>Underlag till projektkalkyl (1)</p>
Program/förslag	<p>Funktionsplanering i form av</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lokalprogram, LP - Rumsfunktionsprogram, RFP <p>Upphandla konsulter</p> <p>Förslagshandling inkl. projektkalkyl (2). Kalkylen inkluderar utrustning/konst </p> <p>Beslut om förslagshandling</p>	<p>Planering av utrustnings-, IT- och inredning.</p> <p>Utrustningsplanerare utses</p> <p>Inventering av befintlig utrustning/inredning.</p> <p>Beslut om program/förslag för utrustning, IT och inredning inkl. projektkalkyl (2)</p>	<p>Prel. konstprogram upprättas inkl. nivåbestämning.</p> <p>Konstnärlig rådgivare utses</p> <p>Inventering av befintlig konst.</p> <p>Beslut om konstprogram/skissförslag inkl. projektkalkyl (2). Kalkylen läses i detta läge!</p>
Projektering/produktion	<p>Projektering/förfrågningsunderlag/bygghandlingar</p> <p>Upphandla entreprenör(er)</p> <p>Beslut om byggstart inkl. projektkalkyl (3)</p> <p>Avtal/kontrakt </p> <p>Produktion</p> <p>Slutbesiktning/godkännande</p>	<p>Upphandlingsunderlag och successiv upphandling av utrustning/IT/inredning enl. program</p> <p>Avtala/beställa inkl. projektkalkyl (3)</p> <p>Produktion</p> <p>Besiktningar/godkännande</p>	<p>Upphandlingsunderlag och successiv upphandling av fast och lös konst enl. program</p> <p>Avtala/beställa inom ramen för projektkalkyl (2)</p> <p>Produktion</p> <p>Besiktningar/godkännande</p>
Driftsättning/överlämnande	<p>Driftsättning</p> <p>Överlämning till brukare/hyresgäst</p> <p>Projektuppföljning bygg</p> <p>Förvaltningsskedet tar vid</p>	<p>Driftsättning och överlämning av dokumentation/driftinstruktioner</p> <p>Uppföljning av utrustning/IT/inredning</p>	<p>Överlämning av konst-dokumentation/driftinstruktioner</p> <p>Uppföljning mot brukare och andra intressenter</p>
Uppföljning	<p>PATIENTKLART!</p> <p>Uppföljning av projekt- och effektmål Projektkalkyl 4 (efterkalkyl)</p>	<p>PATIENTKLART!</p> <p>Uppföljning av projekt- och effektmål Projektkalkyl 4 (efterkalkyl)</p>	<p>PATIENTKLART!</p> <p>Uppföljning av projekt- och effektmål Projektkalkyl 4 (efterkalkyl)</p>

Byggprocessen, ordlista med förklaringar och avgränsningar

BRA;

Bruksarea (areabegrepp enligt Svensk Standard)

BTA;

Bruttoarea (areabegrepp enligt Svensk Standard)

Byggherre;

Byggherre kallas enligt plan- och bygglagen (PBL) den som för egen räkning utför eller låter utföra byggnads-, rivnings- eller markarbeten genom en byggentreprenör eller byggmästare. Byggherren skall se till att arbetena utförs enligt bestämmelserna i PBL och enligt föreskrifter eller beslut som har meddelats med stöd av PBL. Byggherren skall se till att kontroll och provning utförs i tillräcklig omfattning.

Ekonomisk livslängd;

Den tidsperiod som det är ekonomiskt fördelaktigt att använda en tillgång. Kan vara lika lång eller kortare än den tekniska livslängden, men aldrig längre. Vid LCC-kalkylering används den ekonomiska livslängden som kalkylperiod.

Entreprenad;

En entreprenad är ett åtagande att för en beställare mot viss ersättning utföra ett visst arbete på anvisad plats.

Entreprenör;

En entreprenör är en fysisk eller juridisk person som har åtagit sig en entreprenad.

Funktionsanpassningar;

Mindre anpassningar/ombyggnader av lokalerna baserat på verksamhetens förändring. Kan avse myndighetsföreläggande eller annan standardhöjning. VBL upprättas beroende av investeringens storlek.

Tillägghyresavtal upprättas med maximalt 10 års hyrestid för återbetalning av investeringsutgiften. Åtgärder med kostnad < 100 basbelopp förtecknas inte i projektredovisningen till fullmäktiges budgetplanering. Åtgärden anläggningsförs hos Regionfastigheter och dess investeringsandel ökar fastighetens bokförda värde. Finansiering sker via Regionfastigheters investeringsanslag för mindre ombyggnader. Prioritering av dessa projekt inom tilldelad anslagsram, sker av förvaltare i samråd med förvaltningschefer och/eller dennes beslutsgrupp/ Samverkansgrupp. Förändring av relationshandlingar och ev. myndighetstillstånd hanteras av hyresvärden.

För enklare lokalanpassningar kan hyresgästen direktfinansiera detta ur egen driftbudget och därmed slippa tillägghyra. Detta sätt att finansiera investeringar ur driftbudget får enligt regionens redovisningsred tillämpas enbart för åtgärder med projektkostnaden lägre än 10 basbelopp.

Garantitid;

Garantitiden är den fastställda tid under vilken entreprenören eller leverantören har garantiansvar.

Investering;

En investering är en ekonomisk satsning med syfte att erhålla framtida nyttor/avkastning. Tillämpning av byggprocessen för investeringsprojekt gäller för om- och tillbyggnad, nybyggnad, köp eller extern förhyrning och syftar till att säkerställa förväntad leverans och kvalitet.

Investeringsutgift;

Det samlade belopp som betalas för en tillgång. Benämns ibland felaktigt investeringskostnad.

Komponentavskrivning;

Komponentavskrivning går ut på att större och betydande investeringar ska delas upp i delkomponenter med varierande avskrivningstider beroende på dess nyttjandetid. Anledning till komponentavskrivning är att komponenter har olika nyttjandetid och bör därför bytas ut med olika tidsintervall.

Konsult;

En konsult är en person som arbetar som rådgivande specialist inom ett visst område, ofta inom t.ex. teknik och ekonomi. Konsulter är antingen egna företagare eller anställda av ett konsultföretag. De som är anställda på företaget kan antingen jobba i ett team med flera konsulter eller alternativt på egen hand komma ut och jobba hos kunden i likhet med en vanlig anställd. Konsultföretag kan organisera uthyrningen av tjänsterna till företag som saknar den aktuella kompetensen, t.ex. en byggkonsult som hjälper en uppdragsgivare att projektera en byggnad i enlighet med beställarens/uppdragsgivarens önskemål. Motivering för ett företag att ta in en konsult kan vara att få in expertkunskap inom ett område där man behöver det. Denna sortens konsult arbetar vanligen friare med egen utrustning och arbete åtminstone delvis i egna lokaler.

LOA;

Lokalarea (areabegrepp enligt Svensk Standard)

Nyttoanalys;

Är en analysmetod för att beräkna *samhällsnytta* i samhällsprojekt. Utredarna försöker uppskatta fördelar och kostnader genom att väga in alla aspekter som kan räknas som vinster eller förluster skapade av projektet. Aspekterna uttrycks i monetära termer, t.ex. i kronor. Detta innebär att man sätter en prislapp på hur mycket en bra miljö eller en god hälsa kostar.

Nuvärde;

Värdet idag av ett belopp som inträffar vid en annan tidpunkt. Beräknas genom diskontering eller kapitalisering. En sådan beräkning tar hänsyn till att pengar idag är värda mer än pengar imorgon.

PBL;

Plan- och bygglagen, (PBL) är en lag i Sverige som reglerar planläggningen av mark, vatten och byggande. Lagen innehåller föreskrifter om detaljplaner, bygglov, bygg tillsyn, "svartbyggen" och de kommunala byggnadsnämndernas verksamhet.

Projektering;

Är i byggprocessen en fortsättning på programskedet där gestaltningen fortsätter och som leder till utarbetade *förslagshandlingar*. Man utformar och fastställer byggnadens konstruktions- och installationssystem vilka tillsammans bildar *systemhandlingar*. Efter detta så arbetar man med detaljutformning vilket i sin tur leder till *bygghandlingar*.

Process;

En process är ett system av aktiviteter vilka använder resurser för att omvandla insatser till utfall enligt ett återkommande mönster för att uppfylla ett bestämt mål.

Projekt;

Enligt ISO 10006 är definitionen av ett projekt ”Unik process bestående av ett antal samordnade och styrda aktiviteter med start- och sluttidpunkt, initierad för att uppnå ett mål som uppfyller specifika krav, inklusive begränsningar i tid, kostnad och resurser”.

Reinvestering;

Ersättning, reinvestering, för att byta ut befintliga resurser och bibehålla kapacitet (se underhåll nedan).

Slutbesiktning;

En slutbesiktning är en undersökning av att ett objekt överensstämmer med avsedda krav, genom observation och bedömning, vid behov kompletterad med mätning eller provning.

Teknisk livslängd;

Den tidsperiod som en tillgång fungerar rent tekniskt.

Underhåll;

Kommuner och landsting ska från och med januari 2014 tillämpa en komponentansats vid redovisning av fastigheter som är anläggningstillgångar. Med en komponentansats dras gränsen mellan investering (det som aktiveras i balansräkningen) och underhåll (det som kostnadsförs direkt) på ett annorlunda sätt än tidigare. Fler insatser betraktas som investeringar och i renodlade former är det bara löpande underhåll och reparationer som kostnadsförs direkt.

Planerat underhåll (längre tidsintervall är ett år) genomförs periodvis av Regionfastigheter i samverkan med hyresgästen och vice värden. Åtgärder finansieras av hyresvärden, Regionfastigheter, inom hyran utan hyresreglering för hyresgäst.

Avhjälpande underhåll avser åtgärd som utförs för att återställa utrustning i driftdugligt skick efter ett fel (bortfall av funktion) (ofta kallat reparation). Avhjälpande underhåll är oftast oplanerat (*akutunderhåll*) men kan också vara planerat (*förebyggande* underhåll, om felet är av ej kritisk art). Behov av *akutunderhåll* anmäls av hyresgäst till driftoperatör eller vaktmästare. Denne åtgärdar inom driftavtalet på driftoperatörens bekostnad. *Förebyggande* underhåll ingår i normalfallet i driftoperatörens åtagande.

VBL;

Verksamhetsbeskrivning för lokalförändring utgör ett sammanfattande dokument över de förväntningar och mål som brukaren/hyresgästen formulerat för en lokalförändring.

Projekt med kostnad större än 100 basbelopp, som godkänts av berörd förvaltningschef, förtecknas av hyresvärden, Regionfastigheter årligen i en investeringsförteckning till regionens budgetberedning för anslagsbeslut i fullmäktige. Detta beslut är då också uppdrag till Regionfastigheter att verkställa investeringen enligt byggprocessens olika skeden.

Åtgärden ökar bokförda värden för aktuell fastighet. Hyresavtal revideras och nytecknas på överenskommen tid (ca 10-15 år).