

# Strategi för kostnadseffektiv nyproduktion

## Serviceförvaltningen

Upprättad  
Datum: 2022-09-28  
Version:1  
Ansvarig:  
Förvaltning: Serviceförvaltningen  
1.0



## Innehållsförteckning

<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
<b>Byggnadens utformning.....</b>	<b>4</b>
<b>Upphandling .....</b>	<b>5</b>
<b>Stöd och styrning.....</b>	<b>7</b>
<b>Tillsammans .....</b>	<b>9</b>

# Inledning

Kommuner ska enligt kommunallagen (2017:725) ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. I uppdraget som stadens lokalförsörjare strävar stadsfastigheter efter att hitta ekonomiskt hållbara lösningar som samtidigt tar hänsyn till ekologiska och sociala aspekter av hållbar utveckling.

Stadsfastigheters mål för kostnadseffektivt byggande är att minska investeringskostnaden per m<sup>2</sup> bruttoarea (BTA) med 10% senast år 2025<sup>1</sup> och att arbeta med yteffektivitetsmål (m<sup>2</sup> per nyttjare) för respektive produktkategori. I arbetet med kostnadseffektiv nyproduktion måste dock hänsyn tas till byggnadens hela livscykel och livskostnad, för att undvika lösningar som har en låg investeringskostnad men en hög driftskostnad eller kort livslängd. För att kunna uppnå detta mål har stadsfastigheter följande strategiska områden som ligger i fokus:

- Byggnadens utformning
- Upphandling
- Stöd och styrning
- Tillsammans

Denna strategi fokuserar på de faktorer som stadsfastigheter har rådighet över, och huvudfokus ligger på nyproduktion av lokaler för stadens verksamheter. Genom stadens nya principer för lokalförsörjning har möjligheterna ökat att arbeta tillsammans för stadens bästa, över nämndsgränserna, och därför finns tillsammans-perspektivet med i strategin.

---

<sup>1</sup> Målet utgår från år 2020 som basår och gäller när byggnaden tas i bruk. Hänsyn ska tas till entreprenadindex-utvecklingen över åren samt en prognosticerad indexutveckling för att kunna sätta projektspecifika måltal vid projektstart. Två produktkategorier används; dels förskola, grundskola och idrottshall/sporthall; dels äldreboende och LSS-boende.

## Byggnadens utformning

Det finns flera olika delar i byggnadens utformning som påverkar kostnadseffektiviteten. En del är storleken på byggnaden – en förskola för 200 barn blir exempelvis mer kostnadseffektiv än en förskola för 80 barn genom att kostnaden för storkök, miljöhus och liknande fördelas på fler nyttjare. En annan del, som visserligen mer handlar om projektets omfattning än byggnadens utformning, är om man kan samlokalisera och bygga flera produkter på samma fastighet, till exempel att bygga en sporthall och en grundskola på samma fastighet. Det bidrar också till kostnadseffektiva projekt. Ytterligare en viktig del i att skapa kostnadseffektiva projekt är att fokusera på formfaktorn, det vill säga kvoten mellan byggnadens omslutningsarea och dess tempererade area. Formfaktorn är ett mått som beskriver hur kompakt en byggnads klimatskal är och påverkar både investeringskostnaderna, driftskostnaderna och energieffektiviteten. Ju lägre formfaktor desto högre kostnadseffektivitet och energieffektivitet.

De delar som har beskrivits ovan måste hanteras i tidiga skeden. Ofta handlar det om förutsättningar som bestäms redan i detaljplaneskedet. Därför är det viktigt att byggteknisk kompetens inkluderas och diskussioner om kostnadseffektivitet förs redan i tidigt skede i lokalförsörjningsprocessen.

Stadsfastigheters samhällsfastigheter kan delas in i fem större produktkategorier: grundskola, förskola, idrottshall/sporthall, LSS-boende, äldreboende. Tidigare satsningar på kostnadseffektivt byggande har handlat om att utveckla typhus för att få en uppreparande effekt och därmed minska kostnaderna. Detta har dock haft en begränsad framgång dessa typhus sällan gått att placera på de fastigheter som staden har att tillgå. Slutsatsen är att gestaltning och utformning måste anpassas till de projektspecifika förutsättningarna. Däremot kan tekniska lösningar, material och utrustning standardiseras per produktsegment och därmed minska projekteringskostnader och investeringskostnader. Det handlar dels om att arbeta aktivt med stadsfastigheters projekteringsanvisningar, det viktigaste styrdokumentet för

byggnadens utformning, dels om att tillsammans med lokalnyttjarna ta fram lokalprogram för respektive produktkategori som specificerar standardiserade och kostnadseffektiva lösningar.

### **Strategi – byggnadens utformning**

Stadsfastigheter arbetar aktivt med olika delar av byggnadens utformning för att hitta kostnadseffektiva lösningar och bidrar med kompetens i tidiga skeden av lokalförsörjningsprocessen.

I samarbete med lokalnyttjande förvaltningar tar stadsfastigheter fram lokalprogram med standardiserade och kostnadseffektiva lösningar för de större produktkategorierna.

## **Upphandling**

Vid varje upphandlingstillfälle, oavsett om upphandlingen rör ramavtal eller är en entreprenadupphandling för ett byggprojekt, förhåller sig upphandlingen till LOU-lagstiftningen. Ett flertal strategiska överväganden görs inför upphandlingen: Det görs en bedömning av om en leverantörsdialog med presumtiva leverantörer kan leda till en mer kostnadseffektiv upphandling, om vissa delar eller material i entreprenaden vinner på att brytas ut och upphandlas separat samt lämplig tidpunkt för upphandlingen. Det sistnämnda styrs dels av konjunkturläget, dels av tidplanen för övriga upphandlingar som Malmö stad gör. Dessutom sker en löpande dialog för att undersöka möjligheterna att ”paketera” flera projekt med lämpliga förutsättningar i en gemensam upphandling, för att på så sätt uppnå kostnadseffektivitet. Det kan exempelvis handla om flera likartade, mindre projekt där kostnadseffektiviteten uppnås genom att det blir mer attraktivt att lämna ett bra pris på en större förfrågan, eller om flera olika produkter som ska byggas på samma fastighet (t.ex. en förskola, en grundskola och en sporthall som byggs tillsammans) där kostnadseffektiviteten uppnås genom att skalfördelar i byggproduktionen ger lägre anbudspriser.

Stadsfastigheter genomför upphandlingar av ramavtal för mindre entreprenader/serviceentreprenader samt för tekniska konsulter, såsom exempelvis arkitekter och konstruktörer. Vid dessa upphandlingar görs strategiska bedömningar av behov och kostnadseffektivitet ur ett livscykelperspektiv. För att uppnå balans mellan kostnadseffektivitet och kvalitet ställs kvalitets- och erfarenhetskrav på anbudsgivarna i upphandlingen, och uppföljning sker löpande under avtalstiden. Vidare används förutbestämda timersättningar och procentpåslag baserade på genomsnittsansättningar inom respektive bransch, för att undvika oseriösa anbudsgivare att genom orimligt låga anbud vinna avtal. Ytterligare ett område som bedöms utifrån kostnadseffektivitet är behovet av nya ramavtalsområden för att undvika direktupphandlingar då dessa sällan är kostnadseffektiva.

När det gäller entreprenadupphandlingar görs i varje byggprojekt en analys av den bäst lämpade entreprenadformen specifikt för projektet. Analysen baseras bland annat på projektets mål och förutsättningar, fastighetens förutsättningar, tidplanen och lokalnyttjarens behov och förutsättningar. Den vanligaste entreprenadformen i dagsläget är utförandeentreprenad, det vill säga att stadsfastigheter detaljerat föreskriver vad som ska byggas, för att därigenom säkerställa att byggnaden är kostnadseffektiv ur ett livscykelperspektiv. Som underlag för dessa beskrivningar finns stadsfastigheters projekteringsanvisningar. I vissa fall bedöms att totalentreprenad är mest kostnadseffektivt, det vill säga att byggentreprenören både tar fram de detaljerade tekniska handlingarna och ansvarar för byggproduktionen. Det kan till exempel handla om projekt där nya och innovativa lösningar behöver tas fram. Samverkansentreprenader är ingen entreprenadform, utan snarare ett begrepp för att beskriva verktyg och aktiviteter för att strukturerat samverka om byggprojektets genomförande. Samverkan kan vara lämpligt vid tekniskt komplicerade projekt eller projekt med många osäkra faktorer.

### **Strategi – upphandling**

Stadsfastigheter arbetar aktivt med upphandlingar för att uppnå kostnadseffektivitet i nyproduktionen. Inför varje upphandling görs strategiska

överväganden för att uppnå kostnadseffektivitet. Om det är möjligt paketeras upphandling av flera projekt eller produkter för att uppnå större kostnadseffektivitet. Ramavtal används för att uppnå kostnadseffektivitet i projekteringsskedet och för små projekt.

## Stöd och styrning

För att kunna åstadkomma en kostnadseffektiv nyproduktion är det viktigt att ha rätt stöd och rätt styrning i verksamheten. Som redan nämndes i inledningen har stadsfastigheter satt som mål för kostnadseffektivt byggande att minska investeringskostnaden per m<sup>2</sup> bruttoarea (BTA) med 10% senast år 2025, och att arbeta med yteffektivitetsmål (m<sup>2</sup> per nyttjare) för respektive produktkategori. Syftet med att sätta ett ekonomiskt måltal är att sätta fokus på kostnadseffektivitet i hela processen. Att förändra beteende och att skapa en kostandsmedveten kultur. Målet är ett riktvärde som byggprojektenheten har beslutat för att få en tydlig drivkraft för kostnadsmedvetenhet och kostnadseffektivitet i byggprocessen. Ett projektspecifikt ekonomiskt måltal räknas fram i tidigt skede. Det görs utifrån gemensamt framtagna referensvärden för respektive produktsegment, entreprenadindex-utvecklingen från basåret till beräkningstillfället och en schablonmässig prognos för indexutveckling från beräkningstillfället till förväntad tidpunkt för upphandling. Målet redovisas i projektplanen för respektive projekt och följs upp genom byggprocessen, genom de avstämningar som görs i det vardagliga arbetet och genom den dialog som förs i de förvaltnings specifika lokalförsörjningsgrupperna.

Rätt kompetens måste finnas i organisationen för att lyckas uppnå målet om kostnadseffektivitet. Det måste dels finnas specialistresurser såsom kalkylingenjör och projektsekreterare med ekonomifokus som kan stötta organisationen, och dels måste medarbetarnas generella kunskaper och medvetenhet om kostnadseffektivitet öka. Det kan göras genom gemensamma kurser och konferenser och på individuella projekt- och prognosgenomgångar,

men än viktigare är att styra mot måltalet i samtliga projekt, genom hela byggprocessen.

Genom att utbyta kunskaper och erfarenheter med andra aktörer i branschen samlas goda exempel på kostnadseffektiva byggprojekt och lösningar. Nya metoder testas först i mindre skala i enskilda projekt för att därefter utvärderas och införs i hela verksamheten.

De viktigaste styrdokumenterna för en kostnadseffektiv nyproduktion är projekteringsanvisningarna och administrativa föreskrifter ("AF-del"), som används för att styra byggnadens utformning respektive byggproduktionen. Dessa dokument styr utformningen av byggnaderna och byggproduktionen utifrån såväl kostnadseffektivitet som andra viktiga områden, till exempel miljö och klimat, erfarenheter från tidigare byggprojekt, erfarenhetsåterföring från driften samt förändringar i lagkrav och branschpraxis.

Projekteringsanvisningarna innehåller standardiserade lösningar som ska användas i alla stadsfastigheters produkter, medan lokalprogram tas fram för att föreskriva standardiserade lösningar som är lokalnyttjarspecifika eller specifika för en viss produkttyp. Styrdokumenterna uppdateras löpande för att implementera stadens mål både vad gäller kostnadseffektivitet och övriga relevanta områden.

För att kunna arbeta effektivt med lokalförsörjningen i staden och för att kunna fatta väl underbyggda beslut i lokalförsörjningsprocessen behöver översikter och analyser göras, så att stadsfastigheters olika projekt kan jämföras med varandra och med projekt som utförs i andra kommuner. Idag finns inget systemstöd för att göra portföljanalyser, det vill säga att ge överblick och kunna analysera olika produktsegment samlat. Det kan till exempel handla om att undersöka yteffektiviteten hos förskolor, ta fram nyckeltal för investeringskostnaden för LSS-boenden eller att ta fram uppgifter om klimatpåverkan hos grundskolor. Ett systemstöd i form av ett projektstyrningsverktyg kan ge överblick över stadsfastigheters olika produktsegment, så att nyckeltal enkelt kan tas fram och analyser göras. På så



sätt blir stadsfastigheter tillsammans med lokalnyttjarna och förutsättningskaparna en lärande organisation.

### **Strategi – stöd och styrning**

Stadsfastigheter styr mot målet att minska investeringskostnader med 10% senast år 2025. Syftet är att skapa en kostnadsmedveten kultur.

Kompetens i organisationen säkras genom specialistresurser och generell kompetensökning. Kunskaps- och erfarenhetsutbyte sker med andra aktörer i branschen, och nya metoder testas i mindre skala innan de införs i hela verksamheten.

Projekteringsanvisningar och övriga styrdokument uppdateras löpande för att stödja arbetet med kostnadseffektiv utformning av byggnader, och ett systemstöd i form av ett projektstyrningsverktyg införs för att möjliggöra analyser av olika produktsegment och för att bli en lärande organisation.

## **Tillsammans**

Hela staden behöver arbeta tillsammans för en kostnadseffektiv lokalförsörjning. Genom stadens nya principer för lokalförsörjning ökas den byggtkniska kompetensen i tidiga skeden av lokalförsörjningsprocessen. En ökad samverkan mellan stadsfastigheter och lokalnyttjande förvaltningar såväl som förutsättningskapande förvaltningar kan leda till en ökad medvetenhet och kunskap om kostnadsdrivande faktorer, så att staden som helhet kan ge kostnadseffektiva förutsättningar i exempelvis detaljplaneprocessen och i arbetet med att hitta lämpliga lokaliseringar för stadens verksamhetslokaler.

Tillsammans med lokalnyttjarna utvecklar stadsfastigheter kostnadseffektiva lokalprogram med standardiserade lösningar som är valda med hänsyn till verksamhetens behov och stadens mål. I de förvaltningsspecifika lokalförsörjningsgrupperna finns goda möjligheter att lägga fokus på kostnadseffektivitet och att föra diskussioner kring kostnadsdrivande faktorer från början av processen.

### **Strategi – tillsammans**

Stadsfastigheter arbetar tillsammans med både lokalnyttjare och förutsättningskapare för en kostnadseffektiv lokalförsörjningsprocess.

Stadsfastigheter tillför byggteknisk kompetens i tidiga skeden av lokalförsörjningsprocessen och bidrar till en ökad kunskap om kostnadsdrivande faktorer i processen.

Stadsfastigheter bidrar med sin kompetens i utvecklandet av lokalnyttjarnas lokalprogram, så att standardiserade och kostnadseffektiva lösningar prioriteras.

