



Kommunikation mellan fastighets- ägare och hyresgäster

Offentliga fastigheter

Den offentliga sektorn äger och förvaltar tillsammans cirka 90 miljoner kvadratmeter lokalyta. De fastighetsorganisationer som hanterar förvaltningen av dessa byggnader har som uppgift att ge maximalt stöd till den offentliga sektorns kärnverksamheter och att hålla dem med lokaler och service som har rätt kvalitet till lägsta kostnad. UFOS (Utveckling av fastighetsföretagande i offentlig sektor) bedriver utvecklingsprojekt som ger offentliga fastighetsförvaltare verktyg att effektivisera fastighetsföretagandet och att höja kvaliteten för hyresgästerna. Bakom UFOS står Sveriges Kommuner och Landsting, Fortifikationsverket, Akademiska Hus och Samverkansforum för statliga byggherrar och förvaltare genom Statens fastighetsverk och Specialfastigheter.

Sedan 2004 deltar även Energimyndigheten för att särskilt stötta projekt som syftar till energieffektivisering och minskad miljöbelastning i fastighetsföretagandet. Denna satsning går under namnet UFOS Energi. UFOS energisamarbete har hittills resulterat i ca 30 publikationer, både handböcker och idéskrifter, i något som kallas för Energibiblioteket. Syftet med detta är att ta fram goda exempel från offentliga fastighetsägare och att visa på praktiska verktyg. Se Energibiblioteket som en verktygslåda – den självklara startpunkten för dig som arbetar med energifrågor!

Mer information hittar du på www.offentligafastigheter.se. Där kan du även beställa denna och andra skrifter.

Kommunikation mellan fastighets- ägare och hyresgäster

Kommunikation mellan fastighetsägare och hyresgäster

© Offentliga fastigheter, 2014

ISBN 978-91-7585-151-8

Upplysningar om innehållet Sonja Pagrotsky, sonja.pagrotsky@skl.se

Illustrationer Kristina Alfonsdotter

Foto Maskot

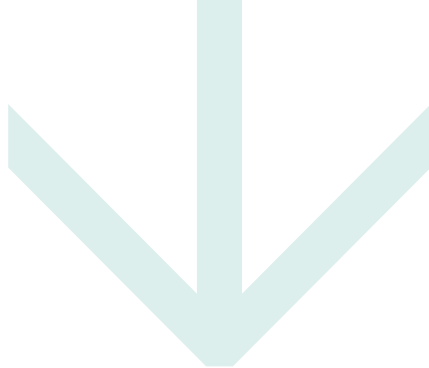
Grafisk form ETC Kommunikation

Produktion Kombinera

Tryckeri LTAB 2014

Webbplats www.offentligafastigheter.se

Förord



En god dialog är en av de viktigaste komponenterna i arbetet för att få nöjda hyresgäster. Att som fastighetsägare effektivt kommunicera med sina hyresgäster kan ge mycket goda möjligheter att tidigt fånga upp de behov som finns i olika verksamheter. Behoven för de verksamheter som vistas i offentliga lokaler förändras ständigt och det är därför viktigt att ha regelbunden kontakt för att behålla rätt fokus.

Hur kan du som fastighetsägare effektivt kommunicera med dina hyresgäster? Vilka nivåer inom organisationen ska involveras i processen? Det är frågor som detaljerat och djupgående presenteras i den här skriften. Att göra rätt från början är aldrig lätt men lyckas det så har du som fastighetsägare en mycket god grund att bygga på. Den här skriften riktar sig framförallt till dig som arbetar med offentliga verksamhetslokaler och vill förbättra relationen med dina hyresgäster. I skriften finns noggranna beskrivningar av olika tillvägagångssätt.

Detta projekt har initierats och finansierats av Utveckling av fastighetsföretagande i offentlig sektor (UFOS). Här ingår Sveriges Kommuner och Landsting, Akademiska Hus, Fortifikationsverket samt Samverkansforum för statliga byggherrar och förvaltare genom Statens fastighetsverk och Specialfastigheter.

Denna rapport är författad av Bertil Oresten, FM Konsulterna. I projektets styrgrupp ingick Bengt Berndtsson, Ingrid Gustavsson, Akademiska Hus; Marianne Robertsson, Lejonfastigheter; Claes-Rune Skoglund, Västfastigheter samt Ulf Sandgren och Felix Krause, Sveriges Kommuner och Landsting.

Sonja Pagrotsky, Sveriges Kommuner och Landsting, har varit projektledare.

Stockholm, oktober 2014

Innehåll



Sammanfattning	6
1. Vad är kommunikation?	9
Direkt och indirekt kommunikation	9
Koder och språk	10
Uppträdande och attityd	11
Informationskanaler och sinnen	11
Val av kanaler för kommunikation	12
2. Varför ska man arbeta med kommunikation?	15
Varför behöver hyresvärderna kommunicera med hyresgästen?	15
Kommunicera förebyggande	17
Hyresgästens och hyresvärdens egenkontroll och ansvar	23
Exempel på problem när kommunikationen brustit	24
3. Hur kan man arbeta med kommunikation?	27
Förutsättningar för en god kommunikation och goda relationer	27
Att känna till spelreglerna	29
Forum för kommunikation och samverkan	30
Lokalprojekt	32
Organisation	33
Kundkontaktcenter	34
Kommunikationsplan	37
Vad mottagaren behöver veta	39

4. Goda exempel och praktiska verktyg	41
Lejonfastigheter i Linköping – strategisk kommunikation	41
Fastighetskontoret i Lidingö stad – kommunikation vid projekt	43
Locum AB – från fokus på fastigheter till fokus på kund- och servicetjänster	45
Bilagor	49
Bilaga 1. Exempel på innehåll i styrdokument	49
Bilaga 2. Arbetsmodell för lokalresursplanering	55
Bilaga 3. Genomförande av lokalprojekt	60
Bilaga 4. Kunddiskfunktionen – en process i tre steg	62
Bilaga 5. Mall för Kommunikationsplan för projekt och förändringar, Umeå	65
Litteratur	71

Sammanfattning

Kommunikationen och samspelet mellan hyresvärd och hyresgäst är en central del i utvecklingen av fastighetsföretagande och rollen som hyresvärd. Det gäller inte minst de frågor som handlar om att få lokalerna att fungera för kärnverksamhetens behov. Ur ett hyresgästperspektiv kan det handla om ändamålsenlighet, logistik, komfort, utrymmesbehov, ansvarsfördelning med mera. För hyresvärden kan det vara energideklarationer, säkerhetssystem, uppvärmning, städbarhet och mycket annat. Det är viktigt att ha en ständig dialog med hyresgästerna för att säkerställa rätt fokus och prioriteringar i arbetet. Hyresvärden måste känna till hyresgästens planer för framtiden samt vad hyresgästen vill ha och är villig att betala för.

Olika delar av hyresvärdens organisation har olika kontaktytor gentemot hyresgästerna och här gäller det att samordna kontakterna på strategisk, taktisk och operativ nivå. I en strategisk dialog handlar det om att förstå, analysera och rangordna information som är övergripande för hyresgästens verksamhet. Den taktiska nivån handlar om att förpacka och planera de tjänster som hyresgästen vill ha. Det kan vara lokaler med speciella krav på service som hyresvärden och hyresgästen tecknar särskilda avtal om. Den operativa nivån utgörs av den vardagliga kontakten mellan tjänsteleverantören och hyresgästens personal. I samtliga led gäller det att skapa kundvärden som både kan mätas och kommuniceras.

Kommunikation innefattar betydligt mer än vad som beskrivs i denna skrift som handlar om strategisk kommunikation mellan hyresvärd och hyresgäst. Ambitionen är att skapa förståelse för behovet av god kommunikation mellan hyresvärd och hyresgäst samt ge exempel och tips på strategier och metoder som underlättar kommunikationen. Syftet är även att visa på fördelarna, för både hyresvärd och hyresgäst, med att kommunicera på ett genomtänkt sätt. Två frågor som skriften belyser är följande:

Varför ska jag som hyresvärd bry mig om kommunikationen med hyresgästerna?
Kommunikation ökar möjligheterna att få nöjda kunder. Nöjda kunder innebär i sin tur mindre press på hyresvärdens organisation, då problem snabbt kan lösas i samförstånd och inom avtalade ekonomiska ramar.

Hur lyckas jag som hyresvärd i kommunikationen med hyresgästerna?

Det finns inga enkla lösningar men det finns teorier, erfarenheter och inte minst goda exempel att lära av. Hyresvärderna måste bjuda in till dialog och visa intresse för hyresgästens verklighet. Att vara lyhörd för hyresgästen är den främsta framgångsfaktorn. Nummer två är att ta hand om klagomål och anmälda fel på ett bra sätt och att åtgärda dessa snabbt och effektivt. En tredje framgångsfaktor är god kundvård och personlig service.

Läsanvisning

I avsnitt 1 "Vad är kommunikation" finns en teoretisk beskrivning av begreppet kommunikation. Avsnitt 2 "Varför arbeta med kommunikation" ger exempel på områden som hyresvärderna behöver ha kunskap om för att kunna förse hyresgästen med lämpliga lokaler. Dessutom ges exempel på situationer där kommunikationen brustit och varför. I avsnitt 3 "Hur arbeta med kommunikation" beskrivs olika metoder och modeller med kommunikation som en väsentlig beståndsdel. Avsnitt 4 innehåller "Goda exempel" och i skriftens bilagor finns ytterligare exempel på metoder och mallar.

1



Vad är kommunikation?

Direkt och indirekt kommunikation

Begreppet kommunikation kommer av latinets “communicatio” som innebär ömsesidigt utbyte och överföring av information.

Direkt kommunikation innebär att någon vänder sig direkt till mottagaren genom att till exempel träffas, ringa eller skicka mejl. Ofta handlar det om personlig kommunikation mellan två parter.

Indirekt kommunikation eller masskommunikation är till exempel när hyresvärderna skickar ut information till många hyresgäster samtidigt. Denna kommunikation är ofta opersonlig.

Enkelriktad kommunikation, där mottagaren får ett budskap eller en uppmaning att agera, är den vanligaste formen av kommunikation.

Hyresvärderna kanske tänker sopa parkeringen och uppmanar därför hyresgästerna att inte ha sina fordon stående där en viss dag och tid. Problemet med denna typ av kommunikation är att hyresvärderna inte vet om hyresgästen kommer att bry sig om uppmaningen eller om tidpunkten passar hyresgästen. Denne kanske planerar för en konferens just den dagen med många externa besökare.

Problemet med enkelriktad information eller envägskommunikation är att avsändaren inte vet om mottagaren:

- Förstår informationen och därmed budskapet.
- Förstår budskapet men struntar i det.

Den här typen av problem kan uppstå när ett budskap skickas till många mottagare. Det kan vara ett nyhetsbrev via mejl, information på hyresvärdens webbplats eller organisationens intranät. Mottagarna, det vill säga hyresgästerna, tolkar budskapet på olika sätt vilket hyresvärderna inte vet så mycket om. Ett exempel på tolkningsproblem är när avsändaren anger

→ KOMMUNIKATIONSMODELL

Den första kommunikationsmodellen skapades av Claude Shannon och Warren Weaver på 1940-talet. Shannon och Weaver försökte komma underfund med varför kommunikationen mellan de amerikanska militära enheterna ibland inte fungerade på ett tillfredsställande sätt, vilket kunde få allvarliga konsekvenser för stridande förband. Shannon och Weaver utgick till en början från att det fanns en teknisk förklaring till bristerna i kommunikationen men kom snabbt fram till att det inte fanns några allvarliga fel på den tekniska utrustningen. Deras arbete pekade i stället på den mänskliga faktorn som en viktig anledning till den bristande kommunikationen. Avsaknaden av i förväg överenskomna, gemensamma koder och information som inte är relevant, är några faktorer som försvårar kommunikationen enligt Shannon och Weaver.

en tidskod, "Vecka 11 kommer vi att ställa ut en container på gården", och hyresgästen måste slå upp i en kalender för att ta reda på datum.

Det gäller att vara så tydlig som möjligt och undvika koder och fackuttryck. Ett enkelt sätt att undvika de värsta misstagen i fallet med parkeringen hade varit att kontakta företrädare för verksamheten och kontrollera om den valda dagen var lämplig eller inte.

Koder och språk

Ett problem i all kommunikation är att vi tolkar uttryck och begrepp olika. När vi pratar använder vi koder som är skrivna eller oskrivna regler för vad ord betyder och hur de får användas. Det kan vara tillsyn och skötsel, fastighetsskötsel eller varför inte underhåll i största allmänhet. Begrepp som kan betyda helt olika saker beroende på vad aktören har för referenser från sin bransch eller verksamhet.

Genom att regelbundet kommunicera med hyresgästen lär sig hyresvärderna vilka begrepp som hyresgästen förstår och använder. Det gör att hyresvärderna kan formulera budskap som hyresgästen kan referera till. Samtidigt lär sig hyresgästen begrepp som är viktiga när parterna ska kommunicera. Om hyresvärderna säger "underhåll" kanske hyresgästen tänker "nymålat och reparerat" medan hyresvärderna menar omfogning av fönster,

vilket förmodligen inte leder till några större glädjeyttringar hos hyresgästen. Vi ska inte utbilda hyresgäster i fastighetsförvaltning men vi behöver alltid vara tydliga och konkreta.

Uppträdande och attityd

Hyresvärdens attityd och uppträdande vid möten med hyresgästerna har stor betydelse för hur hyresvärderna uppfattas. En uppmärksam och lyhörd attityd är en framgångsfaktor för alla medarbetare. Särskilt för fastighets-skötare och lokalvårdare som dagligen möter hyresgästerna, oavsett om tjänsterna utförs i egen regi eller köps externt.

Informationskanaler och sinnen

Information från hyresvärderna överförs inte bara via olika medier som mejl och nyhetsblad. Den förmedlas också medvetet eller omedvetet genom andra kanaler som syn, lukt och smak. Byggnaden och lokalerna kommunicerar via lukten i lokalerna, om det är rent och snyggt runt huset och om lunchen i matsalen smakar gott. Både det inre och yttre kommunicerar.

Här följer några exempel på informationskanaler som uppfattas av våra sinnen och som kan vara viktiga att tänka på när vi kommunicerar med våra hyresgäster.

Visuell (synlig) information är text, tecken, symboler, bilder, kroppsspråk och liknande som vi uppfattar med ögonen. Kroppsspråket signalerar trovärdighet i det en person vill förmedla och används med fördel vid möten. Text och symboler används mest för upplysning i exempelvis informationsblad och inte minst vid skyltning i fastigheten.

Information som rör luktsinnet är särskilt märkbar i personalrestauranger när det luktar mat eller efter städningen när det luktar rengöringsmedel. Signalen vi skickar med lukterna är till exempel att här finns det mat och här är det nystädat och rent.

Hörbar information är olika ljud, talat språk, musik med mera, som vi kan uppfatta med hörseln.

Val av kanaler för kommunikation

Utbudet av informationskanaler är enormt och ju fler kanaler som används desto större är chansen att nå fram med informationen. Oavsett teknikutvecklingen är det personliga mötet oöverträffat när hyresvärderna ska kommunicera frågor som på ett eller annat sätt påverkar hyresgästens verksamhet eller när hyresgästen vill påverka något som är på gång i fastigheterna.

Riktad information som inte kräver så mycket engagemang från hyresgästen kan med fördel skickas ut via mejl och sociala medier, där hyresgästen kan kommentera informationen och bekräfta om den är relevant.

Möjligheter med teknik

Tillgången på och användningen av olika kommunikationsverktyg ökar stadigt. Det finns många bra sätt för hyresvärdar att kommunicera på, några av dessa är via:

- Webbplats.
- Hyresgästportal.
- Nyhetsblad.
- Nöjdhetsmätning (NKI).
- Personliga möten.
- Mejl.
- Appar för lokalbokning.

Mobiltelefonens kamera används för att visa fel och brister i fastigheterna. Via Skype, och liknande program, kan hyresgästen både se vem han eller hon pratar med och med kamera visa kundtjänsten vad som är problemet eller vad som behöver tas om hand. Oavsett hur tekniken utvecklas, kan vi konstatera att hyresgästen enkelt vill kunna söka och hitta rätt information samt få snabba och raka besked från hyresvärderna.

Kommunikation som hyresvärderna och/eller hyresgästen inte vill lägga tid på, kommer mer och mer att skötas genom olika former av teknik. I förlängningen borde det ge mer tid till personliga möten med kunderna och korta möten via kundtjänst. Några offentliga hyresvärdar har också börjat använda CRM-system (Customer relationship management-system eller kundvårdssystem) som väntas bli allt vanligare.

Allt fler offentliga hyresvärdar erbjuder fler tjänster och mer service till hyresgästerna än tidigare. Facility Services, multiservices och Facility Management ökar inom både offentlig verksamhet och den privata sektorn.

Tjänster som erbjuds kan vara lokalvård, vaktmästeri, säkerhet, transporter med mera. Det ökade utbudet av tjänster ökar också behovet av kommunikation om allt ifrån felanmälan till nyteckning av serviceavtal.

Hyresgästportal

- Vid sidan av kundtjänstfunktionen kan det vara bra med en webbplats eller hyresgästportal, där all information som hyresgästen behöver finns samlad. Förutsatt att informationen är lätt att hitta och väl strukturerad. Exempel på information som kan behövas är: Fastighetsuppgifter (byggår, fastighetsbeteckning m.m.).
- Area, volymer och typ av utrymmen i byggnaden.
- Månads-, kvartals- och årskontroller enligt SBA (systematiskt brandskyddsarbete).
- Uppgifter om egenkontroll.
- Hyresavtal.
- Gränsdragningslista.
- Energiprestanda och förbrukning.
- OVK-protokoll (obligatorisk ventilationskontroll).
- Städinstruktioner.
- Avfallsinstruktioner.
- Underhållsplaner.
- Protokoll från besiktningar av gårdar och lekredskap (skolor, förskolor).

Hyresgästportalen kan också fungera som en indikation på vilka frågor hyresgästen vill ha svar på. Genom att mäta antalet besök och besökstiden på webbplatsens olika sidor, får fastighetsorganisationen en god uppfattning om vad som intresserar besökaren.

2



Varför ska man arbeta med kommunikation?

Både hyresvärd och hyresgäst har behov av en bra kommunikation som skapar trygghet och tydlighet. Eftersom hyresvärden vet vilken information som behövs för att tillhandahålla väl fungerande lokaler, måste denne också ta ansvar för att kommunikationen med hyresgästen fungerar. Varje medarbetare har ett personligt ansvar för detta.

Det är viktigt att det hos båda parter finns en ömsesidig förståelse för behoven i den andre partens verksamhet. På detta sätt kan hyresvärden få värdefull information från hyresgästen som sedan kan omvandlas till kompetens i fastighetsorganisationen. Genom att kommunicera löpande blir relationen mer naturlig och öppen vilket båda parter vinner på.

Varför behöver hyresvärden kommunicera med hyresgästen?

Nöjda hyresgäster får du som hyresvärd om du har en bra kommunikation med hyresgästen och god insikt i hyresgästens verksamhet. Hyresvärden måste förstå hur störningar och driftstopp påverkar verksamheten i det dagliga arbetet och hur lokalerna och servicen bidrar till en väl fungerande verksamhet i det långa perspektivet.

För hyresgästen måste det vara enkelt att rapportera fel och brister i lokalerna och få klara besked om när dessa kommer att åtgärdas. Med tiden kan hyresgästens verksamhet förändras och då kanske lokalerna behöver anpassas eller rentav bytas ut. Då är det viktigt att ha en bra kommunikation så att du som hyresvärd kan planera för framtiden och se till att lokalerna tillgodoser hyresgästens behov.

En god kommunikation behövs också för att informera hyresgästen om lagkrav och bestämmelser. Det gäller inte minst systematiskt brandskyddsarbete och energiförbrukning.

Vad värdesätter hyresgästerna?

I rapporten *Nöjdare hyresgäster – en kundmätning i sju kommuner* (SKL, 2012) analyserades vilka faktorer och processer i fastighetsförvaltningen som skapar höga kundvärden. Den undersökning som genomfördes i sju kommuner visar att de viktigaste faktorerna för NKI-betyget är fastighetsorganisationens förmåga att:

- Skapa känsla av kundinflytande.
- Erbjuder effektiv hantering av felanmälan.
- Tillhandahåller god kundvård och personlig service.

Det visade sig också att fastighetsorganisationerna har betydligt svårare att skapa känsla av kundinflytande än att organisera effektiva felanmälningsfunktioner. Med inflytande avses att visa hyresgästen att deras önskemål är viktiga och tas i beaktande, och att fastighetsägaren aktivt anstränger sig för att ta reda på hyresgästens synpunkter och önskemål. Sammanfattningsvis visar studien att högre NKI erhålls om hyresvärden är lyhörda, låter hyresgästen vara med och påverka den långsiktiga planeringen och fångar upp behov av anpassningar, underhåll och löpande skötsel av lokalerna.

Behovet av god kommunikation framhålls också i andra undersökningar. Enligt idéskriften *Klimatsmart brukarsamverkan* (UFOS, 2009) räcker det inte med ekonomiska besparingar för att motivera till energibesparingar. Istället pekar allt på att det är kunskapen som är den främsta drivkraften för att vilja eller kunna medverka i arbetet. För att nå resultat gäller det framförallt att förena kompetensen hos fastighetsorganisationens experter, som vet mycket om de tekniska lösningarna, med kompetensen hos brukarna som vet mycket om hur det fungerar i vardagen. Genom att informera och kommunicera med varandra uppnås kunskap som blir en avgörande drivkraft för att minska energiförbrukningen.



Kommunicera förebyggande

Målet för fastighetshandlingen i offentlig sektor är att bidra till kärnverksamhetens produktivitet och effektivitet. Med en sådan utgångspunkt blir ekonomiska målsättningar som vinst eller resultat underordnade. Lokaler är arbetsplatser, arbetsmiljöer och omsorgsmiljöer för en omfattande offentlig tjänsteproduktion och därför gäller det att leverera så bra lokaler och service som möjligt med tillgängliga resurser.

För detta krävs att hyresvärden har god insikt i och kunskap om kärnverksamhetens aktiviteter och framtida utveckling, men också om hur lokaler och service påverkar arbetssätt och funktioner. Här följer några exempel på områden som hyresvärden och hyresgästen behöver kommunicera kontinuerligt om för att hyresgästen ska få rätt lokaler.

Åtta områden att kommunicera om

Geografiskt läge

Finns lokalen i rätt område i förhållande till organisationens framtida krav och behov? Här är det viktigt att beakta det framtidsscenario som ligger till grund för verksamhetsplaneringen. Hyresvärden bör till exempel ta hänsyn till befolkningsutvecklingen, framtida lokalisering av bostäder och arbetsplatser, de allmänna kommunikationernas utveckling och så vidare.

➔ Exempel på bedömning av utbildningslokal
Geografiskt läge
Rätt läge utifrån organisationens framtidsscenario och långsiktiga planering
Kan lokalresurser samnyttjas?
Kan stödfunktioner samnyttjas?
Kan anläggningen nås med allmänna kommunikationer?
Finns parkeringsmöjligheter för anställda och besökare?

TABELL 1 • Exempel på bedömning av utbildningslokal/Geografiskt läge.

Ändamålsenlighet

Frågan om lokalerna tillgodoser verksamhetens funktionskrav är grundläggande i kommunikationen mellan hyresvärd och hyresgäst. Bland annat bör det diskuteras om utrymmena passar verksamhetens arbetsformer, om entréer och infarter har lämplig placering, vilka risker som finns invändigt och utvändigt och så vidare.

➔ Exempel på bedömning av utbildningslokal
Ändamålsenlighet
Finns det utrymmen för undervisning i olika gruppstorlekar?
Finns det speciallokaler för färg och form, idrott, slöjd etc.?
Hur fungerar anslutningar till omgivande vägar?
Har lokalerna en god miljö när det gäller buller, akustik och ljud?

TABELL 2 • Exempel på bedömning av utbildningslokal/Ändamålsenlighet.



Flexibilitet

För många verksamheter är det viktigt att lokalerna snabbt och enkelt kan anpassas till ändrade förhållanden. De söker lokaler med en hög grad av flexibilitet. Invändigt går det att öka flexibiliteten med rätt planlösning och möbelsystem. När det gäller om- eller tillbyggnad kan det däremot finnas begränsningar i tomtens utseende och markförhållanden, byggnadens konstruktion, ventilationssystem, hissar, trappor, övriga systemlösningar samt i byggnadens planlösning.

Dessa frågor behöver hyresgästen informeras om. Med en god framförhållning i verksamhetsplaneringen ökar också hyresvärdens möjligheter att anpassa byggnaderna efter hyresgästens önskemål.

➔ Exempel på bedömning av utbildningslokal

Flexibilitet

Medger byggnadens konstruktion och ventilation en flexibel användning?

Finns det flexibla invändiga väggsystem?

Finns det möjlighet till sambruk med andra?

Hur är utbyggnadsmöjligheterna?

Kan lokalerna anpassas till annan verksamhet?

TABELL 3 • Exempel på bedömning av utbildningslokal/Flexibilitet.

Byggnadsteknisk status och underhållsplan

Den byggnadstekniska statusen är grunden för underhållsplaneringen. Om denna är låg eller om underhållsbehoven är stora, bör hyresvärden diskutera med hyresgästen om framtiden. Är det värt att satsa på lokalerna eller är hyresgästen tveksam till en satsning?

Underhållet är en fråga som engagerar. Därför bör hyresvärdar i offentliga organisationer presentera en underhållsplan med uppgifter om när olika underhållsåtgärder kommer att genomföras, alternativt prioriteras om det saknas pengar.

Exempel på bedömning av utbildningslokal
Byggnadsteknisk status - Exempel på frågor
Underhåll av mark
Underhåll av byggnad utvändigt
Underhåll av byggnad invändigt
Underhåll av byggnadens system
Underhåll av hissar och trappor

TABELL 4 • Exempel på bedömning av utbildningslokal/Byggnadsteknisk status.

Tillgänglighet

Tillgänglighet är ett vitt begrepp som omfattar mer än tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning. Det kan handla om tillgänglighet för personal och besökare under och efter arbetstid, för tillfälliga brukare av lokalerna, tillgänglighet till transporter och leveranser och så vidare.

Kraven på tillgänglighet är viktiga att kommunicera eftersom flera faktorer bidrar till den totala tillgängligheten, till exempel lokalernas planlösning, utformning av entréer, larmsystem, rutiner för öppning och låsning, snöskottning och sandning.

Begränsningar i tillgängligheten kan till exempel vara att lokalerna inte är anpassade för personer med funktionsnedsättning, att det saknas personal så att skolelever inte kan stanna kvar i skolan på eftermiddagarna, brister i snöröjning och renhållning som försvårar för personer med funktionsnedsättning, rutiner för larm och låsning som begränsar tillträdet till lokalerna och mycket annat.

➔ Exempel på bedömning av utbildningslokal

Tillgänglighet - Exempel på frågor

Tillgänglighet för funktionsnedsatta

Tillgänglighet under ordinarie arbetstid

Tillgänglighet efter arbetstid, skoltid etc.

Tillgänglighet beroende på personal

Tillgänglighet beroende på larm och lås

TABELL 5 • Exempel på bedömning av utbildningslokal/Tillgänglighet.

Planlösning och nyttjande

Lokalernas planlösning påverkar inte bara ändamålsenligheten utan också möjligheterna att använda lokalerna effektivt. Eftersom detta är en prioriterad fråga måste hyresvärden prata med hyresgästerna om vilka insatser som behövs för att öka lokaleffektiviteten. Nuvarande och framtida nyttjande och lokalbehov kan bedömas utifrån verksamhetens volymer, arbetsscheman, skolscheman, öppettider med mera.

För att ta reda på om planlösningen är effektiv är det lämpligt att bland annat mäta hur stor del av bruksarean som fördelas på användbara utrymmen och hur stor del som upptas av andra utrymmen. Ett annat sätt är att mäta areaeffektiviteten, till exempel antalet kvadratmeter bruksarea per vårdplats, elevplats, arbetsplats, förskoleplats och så vidare.

Nyttjad tid kan kartläggas genom mätning av nyttjandegraden och fyllnadsgraden. Nyttjandegraden är nyttjad tid/tillgänglig tid. Fyllnadsgraden är nyttjad kapacitet/tillgänglig kapacitet.

➔ Exempel på bedömning av utbildningslokal

Nyttjande

Bruksareans fördelning på olika typer av utrymmen

Areaeffektivitet, till exempel m²/elevplats

Nyttjandegrad

Fyllnadsgrad

TABELL 6 • Exempel på bedömning av utbildningslokal/Nyttjande.

Inre miljö

Exempel på bedömning av utbildningslokal
Inre miljö
Ljus
Ljud
Luft

TABELL 7 • Exempel på bedömning av utbildningslokal/Inre miljö.

Den inre miljön och lokalernas ljud, ljus, luft, värme och så vidare har stor betydelse för arbetsmiljön och trivseln. Klagomål och diskussioner på grund av brister i inomhusmiljön riskerar att inkräkta på hyresgästens verksamhet. Det förekommer också att hyresgäster tröttnar på att fel inte åtgärdas och istället åtgärdar felen själva. Det kan vara ett tecken på att kommunikationen inte fungerar och att hyresvärderna saknar insikt i hur bristerna påverkar hyresgästens verksamhet. Genom att ta reda på vad som händer hos hyresgästen och använda tydliga rutiner för felanmälan och åtgärd, skapas förutsättningar för att få nöjda hyresgäster.

Energi och klimat

Energi- och klimatfrågor är ofta högt placerade på agendan både för hyresgäster och fastighetsägare. En minskning av energiförbrukningen görs enskilt i respektive organisation men riktigt lyckat blir det först när båda parter arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål.

Exempel på bedömning av utbildningslokal
Energi och klimat - Exempel på frågor
Är hyresgästen och fastighetsägare medveten om förbrukningen av energi?
Finns det en uttalad policy kring energiförbrukning?
Finns gröna hyresavtal?

TABELL 8 • Exempel på bedömning av utbildningslokal/Energi och klimat.

Hyresgästens och hyresvärdens egenkontroll och ansvar

En del i kommunikationen mellan hyresgäst och hyresvärd handlar om de lagkrav på egenkontroll som finns. Syftet med en egenkontroll är att upptäcka till exempel fel på utrustning, olämplig inredning, felaktiga rutiner eller andra brister innan de orsakar problem.

Särskilda krav på verksamheter med anmälningssplikt

Enligt miljöbalken (1998:808) ska den som bedriver en verksamhet ”planera och kontrollera sin verksamhet för att motverka och förebygga olägenheter för människors hälsa eller miljön”. Verksamhetsutövaren ska skaffa sig den kunskap som behövs med hänsyn till verksamhetens art och omfattning. För skolor och förskolor som har anmälningsspliktiga verksamheter finns ett preciserat krav på egenkontroll enligt förordningen om verksamhetsutövarens egenkontroll (1998:901).

För att skolor och förskolor ska kunna leva upp till miljöbalkens krav på hälsoskydd och bra inomhusklimat krävs samverkan med fastighetsförvaltaren. Därför är en klar ansvarsfördelning mellan skolans ledning och förvaltaren viktig. Det är också viktigt att information om egenkontrollen når ut till all personal.

Egenkontrollen ska vara dokumenterad, det vill säga skriftlig. Den ska kunna visas upp för tillsynsansvariga vid inspektion. Egenkontrollen bör bestå av en sammanställning av dokument, rutiner, kontroller med mera, samt ange var dessa finns.

Hyresvärdens egenkontroll och ansvar

Hyresvärdens ansvarar för att det finns dokumenterade rutiner för fastighetens underhåll, tillsyn och skötsel, ventilationskontroll (OVK), lufttemperatur och mätning av till exempel vattentemperatur för att undvika tillväxt av legionellabakterier.

Underhållsplaner och genomförda kontroller ska redovisas och kommuniceras med hyresgästen så att denne kan uppfylla kravet på egenkontroll.

I de fall hyresvärdens tillhandahåller andra tjänster som till exempel lokalvård, ska även rutinerna för lokalvården dokumenteras och redovisas för hyresgästen med uppgift om var de finns.

Exempel på problem när kommunikationen brustit

Här följer några exempel från verkligheten där kommunikationen brustit och medfört problem för både hyresvärd och hyresgäst.

Underhållsarbete

Hyresvärderna skulle byta ut hissorgarna i ett åtta våningar högt kontorshus med två hissar. Någon information hade inte skickats till hyresgästerna. En av hyresgästerna hade beställt ny inredning och möbler som skulle levereras samtidigt som arbetet med hissarna pågick. Hyresvärderna hade tänkt byta en hissorg i taget så att det hela tiden fanns en fungerande hiss. När leveransen av möbler kom blev den enda fungerande hissen upptagen under en hel dag av hissmontören och möbelleverantören. Hyresgästerna blev irriterade och hissleverantören som hade fast pris på sitt hissmontage förlorade pengar. Detta hade kunnat undvikas om hyresvärderna informerat om hissbytet i förväg och samtidigt frågat efter hyresgästernas synpunkter och planer.

Felanmälan

En avdelning på centralsjukhuset hade problem med en toalettstol som läckte och som därför inte kunde användas. En sköterska ringde till fastighetsavdelningens felanmälan och togs emot av jouten eftersom det var efter kontorstid. Nästa dag anmäldes ärendet till den ordinarie felmottagaren av en ny sköterska som fick besked om att felet var på väg att avhjälpas.

De dubbla felanmälningarna tog tid från både hyresgästen och hyresvärderna i onödan. Ett sätt att undvika detta hade varit att hyresvärderna skickat en bekräftelse till den person eller mejladress dit bekräftelser på felanmälningar ska skickas och att dessa sedan gjorts tillgängliga för alla berörda.

Investeringsprocessen

En skola skulle byggas om för att inrymma både skola och förskola. Lokalförsörjaren planerade tillsammans med verksamheten för vilka lokaler som behövdes för de olika verksamheterna. För att få sammanhållning och kommunikation mellan skolan och förskolan bestämdes att arbetslagen skulle ha ett gemensamt utrymme att träffas i.

Ombyggnaden påbörjades. Några i personalen slutade och nya kom till. När den nya personalen fick veta hur lokalerna skulle användas blev det protester och varje arbetslag fick egna utrymmen i stället för ett gemen-

samt. Kostnaden för ombyggnaden ökade från 12 till 18 mkr på grund av ändrade förutsättningar i byggskedet.

Detta kunde ha undvikits genom bättre kommunikation på flera plan. Först hade det behövts en övergripande policy för hur verksamheten i skolor med integrerade förskolor ska bedrivas och vilka konsekvenserna blir för gemensamma lokaler. Vidare hade det behövts en fastställd arbetsprocess för hur investeringar ska handläggas och lokalprojekt drivas.

B



Hur kan man arbeta med kommunikation?

I detta kapitel beskrivs olika metoder och modeller där kommunikationen utgör stommen. De olika beskrivningarna är beprövade och hämtade från olika organisationer.

Förutsättningar för en god kommunikation och goda relationer

I många organisationer, privata och offentliga, råder brist på effektiv och dubbelriktad kommunikation. Inom fastighetsbranschen sker kommunikationen ofta via utskick av informationsbrev, anslag i trapphus, i garage och via hemsidor. Ofta är det enkelriktad information som redogör för vad som hänt och vad som ska hända i fastigheten. Det råder ingen brist på information. Frågan är hur informationen tas emot och om den är relevant för mottagaren. En bra kommunikation skapar en nöjd-kundeffekt som kan generera nya kunder och öppna dörrar till nya tjänster och aktiviteter.

Fyra viktiga hörnstenar

Tillgänglighet, transparens, enkelhet och relevans är fyra viktiga hörnstenar i en gynnsam kommunikation.

Tillgänglighet bör vara en röd tråd vid planeringen av kommunikationen. Hyresgästen ska kunna hitta all nödvändig information på en känd plats, med enkel åtkomst och överskådligt material. Det kan till exempel vara en "hyresgästportal" dit hyresgästen kan vända sig och lämna och hämta information.

Med *transparens* skapas en öppen dialog som gynnar båda parter och undanröjer risker för missförstånd. Kunden är med redan i planeringsfasen

och det skapas en öppen kommunikationskanal som är tillgänglig så länge den behövs. Vikten av personliga möten med hyresgästen för att skapa förtroende och undanröja missförstånd kan inte nog betonas.

Relevans kan tyckas självklart men det händer att kommunikatören missar att matcha informationen med kundens behov. Vad behöver kunden veta och när? Detta är frågor hyresvärderna bör ställa sig vid beslut om hur informationen ska kommuniceras. Att överösa hyresgästen med information kan ha motsatt effekt och missgynna en god kommunikation. Risken är att hyresgästen stänger av kommunikationskanalerna istället för att bli mer mottaglig och inställningen till hyresvärderna kan försämrats. Här kan mejlutskick vara ett sätt för hyresgästen att sälla och själv välja relevant information.

Enkelhet är en underskattad egenskap som förutsätter god kundkänedom. Mottagaren ska inte ha några svårigheter att förstå informationen och ska inte heller behöva leta efter definitioner och förklaringar.

Skapa förutsättningar för en god kommunikation och goda relationer

För att skapa goda relationer behöver ledningen vara tydlig med hur man vill styra lokalförsörjningen och annan service samt vilket ansvar som vilar på hyresvärderna respektive hyresgästen. Ledningen bör ange vilka forum som ska finnas för samverkan och hur resultatet ska dokumenteras. Om ledningen tydligt förmedlar hur arbetet ska genomföras och ger det stöd som behövs, etableras också en plattform för dialog och samverkan.

Att känna till spelreglerna

Ledningens avsikter dokumenteras i styrande dokument och spelregler som enkelt kan kommuniceras till berörda enheter. Grundläggande för att skapa en gemensam plattform för förbättringar och effektiviseringar är att styrdokumentet gäller både den interna hyresvärden/lokalförsörjaren och hyresgästerna. För externa hyresgäster gäller delvis samma villkor men dessa uttrycks mer i form av hyresavtal och andra regler för hur samarbetet med hyresvärden och hyresgästen ska genomföras.

Ett problem för de interna verksamheterna är att direktiven för lokal-försörjningen finns i flera olika styrdokument som inte är samordnade. Det ökar risken för att de inom organisationen arbetar mot olika mål och att enheter sätter upp egna mål som motverkar den gemensamma nyttan.

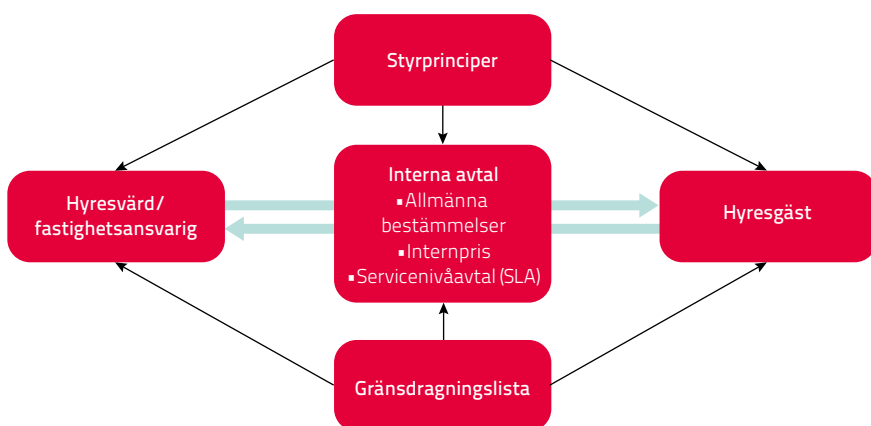
Istället bör de gemensamma styrande principerna för lokal-försörjningen samlas i ett styrdokument som gäller för både hyresvärd och hyresgäst. Styrdokumentet bör bland annat innehålla följande:

- Syfte och mål för lokal-försörjningen.
- Strategi för organisationens innehav av mark och lokaler.
- Riktlinjer för investeringar och avveckling.
- Finansiering av investeringar och underhåll.
- Roll- och ansvarsfördelning.
- Riktlinjer för interna upplåtelser och uppsägning av lokaler.
- Riktlinjer för extern in- och uthyrning.
- Hantering av lediga lokaler.
- Forum för dialog och samverkan.

Styrdokumentet utgör grunden för en sammankoppling av interna hyresavtal, gränsdragningslistor, prislistor, gemensamma regler och så vidare. Tillsammans utgör de ett internt avtal som hyresgäst och hyresvärd kan arbeta utifrån. Exempel på styrdokument finns i bilaga 1.

Forum för kommunikation och samverkan

För att nå de övergripande målen för lokalförsörjningen krävs långsiktighet och framförhållning. Det är viktigt att behov kommuniceras och prioriteras utifrån organisationens uppdrag, verksamhet, lokalbestånd och ekonomi. Denna strategiska lokalresursplanering bygger på att samordna planeringen av verksamheterna och lokalförsörjningen. Resultatet av planeringen är fortsatt uthyrning, omförhandling eller uppsägning av interna hyresavtal. Den kan också leda till ny- och ombyggnader, extern in- och uthyrning eller avveckling.



FIGUR 1 • Styrprinciperna styr övriga överenskommelser mellan hyresvärd och hyresgäst.

Hörnstenar i planeringsprocessen är att det finns forum för samverkan och kommunikation på strategisk, taktisk och operativ nivå. Det är också viktigt att resultatet dokumenteras i en lokalresursplan som kommuniceras i organisationen. För enskilda objekt kan planeringsarbetet också resultera i ändrade hyresavtal och servicenivåavtal (SLA). Vid förändringar genomförs lokalprojekt som också bygger på samverkan och kommunikation mellan hyresvärd och hyresgäst. Här följer några exempel på forum för samverkan.

Lokalstyrgrupp/ledningsgrupp

Samverkan på *strategisk nivå* kan ske i ledningsgruppen eller i en lokalstyrgrupp. Lokalstyrgruppen styr och samordnar strategiska och principiella frågor som rör lokalförsörjningen och lokalanvändningen. Den prioriterar mellan olika behov och önskemål samt beslutar om förslag till lokalresursplan. Lokalstyrgruppen kan bestå av företrädare för högsta ledningen, hyresgästerna och hyresvärderna.

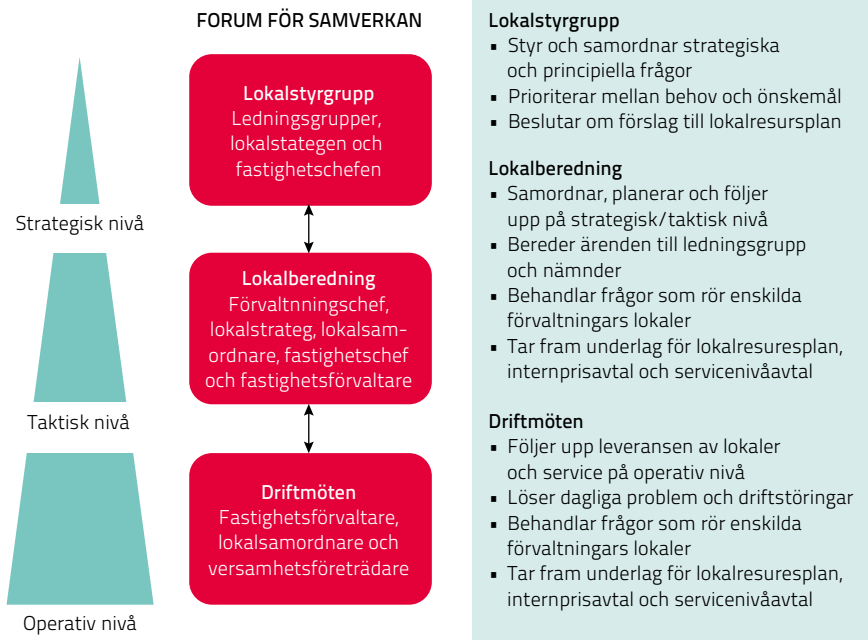
Lokalberedning

Samverkan på *taktisk nivå* kan ske i en eller flera lokalberedningar som hanterar olika kompetensområden. I en kommun kan det till exempel handla om gymnasieutbildning, grund- och förskoleverksamhet, äldreomsorg eller kultur- och fritidsverksamhet. Lokalberedningen svarar för samordning, planering och uppföljning på strategisk och taktisk nivå. De bereder också ärenden inför beslut i ledningsgruppen/lokalstyrgruppen eller styrelsen.

I lokalberedningen följer hyresvärderna och hyresgästen upp lokalanvändningen, lokalkostnaderna och de framtida lokalbehoven. De föreslår även anpassningar i lokalerna och lokalanvändningen. Resultatet utgör bland annat underlag för lokalresursplanen, förändringar i hyresavtalen samt kommande investeringsprojekt. I lokalberedningen deltar företrädare för hyresvärderna, hyresgästen och organisationens lokalstrateg eller motsvarande.

Driftmöten

Samverkan på *operativ nivå* bör ske på driftmöten eller motsvarande möten mellan hyresvärderna och hyresgästen. Syftet med driftmötena är att träffas regelbundet för att hantera frågor som rör den dagliga, operativa verksamheten inom ramen för befintliga hyresavtal. Exempelvis fel och driftstörningar, gränsdragningsproblem, energisparåtgärder och liknande frågor som påverkar verksamheten eller där verksamheten kan vara med och påverka kostnaderna. Driftmötena genomförs med hyresvärdens förvaltare och företrädare för berörda verksamheter hos hyresgästen. En principiell beskrivning av arbetsmodellen för lokalresursplanering finns i bilaga 2.

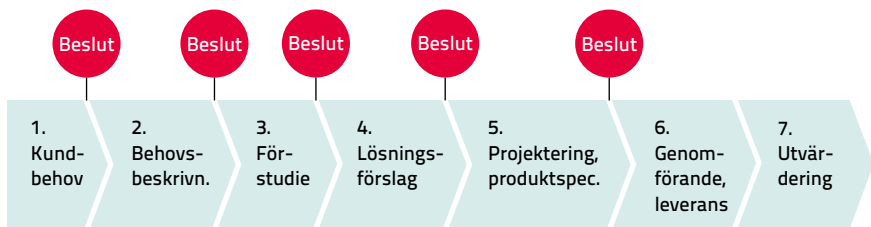


FIGUR 2 • Samverkan sker i lokalstyrruppen, lokalberedningen och på driftmöten.

Lokalprojekt

I dialogen mellan hyresvärd och hyresgäst kan det visa sig att lokalerna behöver verksamhetsanpassas. I sådana fall kan det bli aktuellt att genomföra ett lokalplaneringsprojekt. Planeringsarbetet kan beskrivas som en process i sju steg, som går från idé till färdig produkt.

De sju stegen är: 1) Kundbehov, 2) Behovsbeskrivning, 3) Förstudie, 4) Lösningförslag 5) Projektering, produktspecifikation 6) Genomförande och leverans 7) Utvärdering. De olika stegen beskrivs utförligare i bilaga 3.



FIGUR 3 • Lokalplaneringsprocess.

Fastighetsvärden börjar med att identifiera hyresgästens behov. Därefter undersöks olika sätt att tillgodose behoven. Ett lösningsförslag tas fram som utgångspunkt för programarbete och projektering. De första fyra stegen i modellen fokuserar på analyser av verksamheten och dess behov samt vilka krav som ställs på samband, logistik, inredningens funktion, teknik, utformning och kostnader. De senare stegen innehåller mer verkställande aktiviteter som layouter, bilder/beskrivningar, detaljsnitt, detaljprojektering, upphandling och slutligen inredning av lokaler. Mot slutet av processen sker överlämning och inflyttning. Det sista steget i processen innebär att hyresvärden utvärderar arbetsmiljön. Målet är att varje beslut om investering ska fattas utifrån väl underbyggda beslutsunderlag och en noggrann prövning av effekterna på berörda verksamheter och organisationens totala ekonomi. Detta förutsätter en planering i samverkan.

Organisation

Samverkan mellan hyresvärden och hyresgästen är central i planeringsarbetet. Det är genom att engagera brukarna som ett bra beslutsunderlag kan tas fram. Det görs genom att upprätta en tillfällig projektorganisation bestående av en styrgrupp och en projektgrupp, som leds av den projektansvarige. Vid behov utses en eller flera arbetsgrupper som utreder specifika frågor.

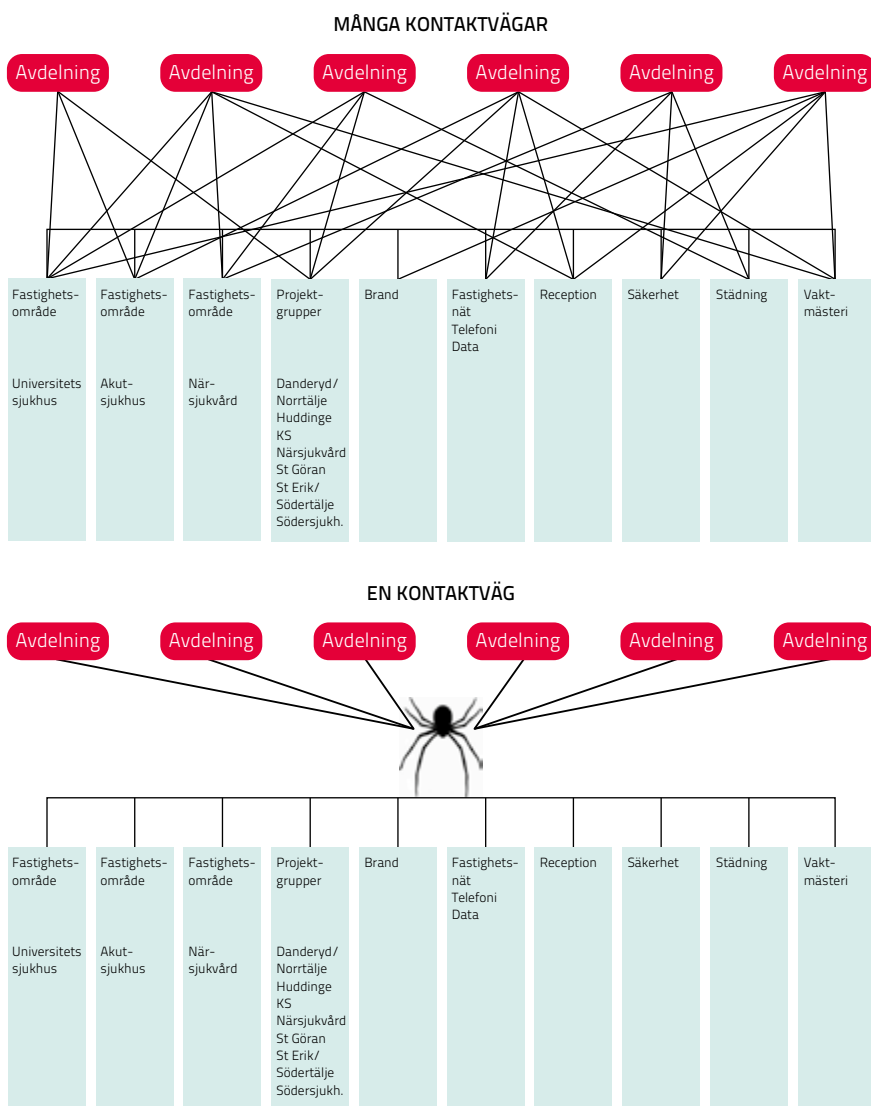
Projektgrupp och samverkan

Projektgruppen svarar för planeringen och det praktiska genomförandet fram till inflyttning eller omflyttning. Denna bör vara sammansatt av företrädare för berörda verksamheter, fastighetsförvaltare och inredningsarkitekter. Medlemmarna kan variera beroende på typ av projekt och aktuellt skede.

Det praktiska arbetet leds av projektledaren som ansvarar för att det genomförs i enlighet med fastställda mål, tidsramar och budget. Denne ska kunna planera, organisera, leda, samordna, rapportera och följa upp lokalplaneringsprocessen. Projektledaren ska se till att visionen och målen för projektet förs vidare till alla medverkande, särskilt när projektet övergår i projektering och anskaffning.

Kundkontaktcenter

Ett sätt att underlätta för både hyresvärderna och hyresgästerna är att styra alla kontakter till ett kundkontaktcenter som hanterar alla ärenden. Med ärende avses allt ifrån tecknande av hyresavtal till hantering av ombyggnader, felanmälan och köp av tilläggstjänster.



FIGUR 4 • En kontaktväg underlättar för både hyresvärderna och hyresgästerna.

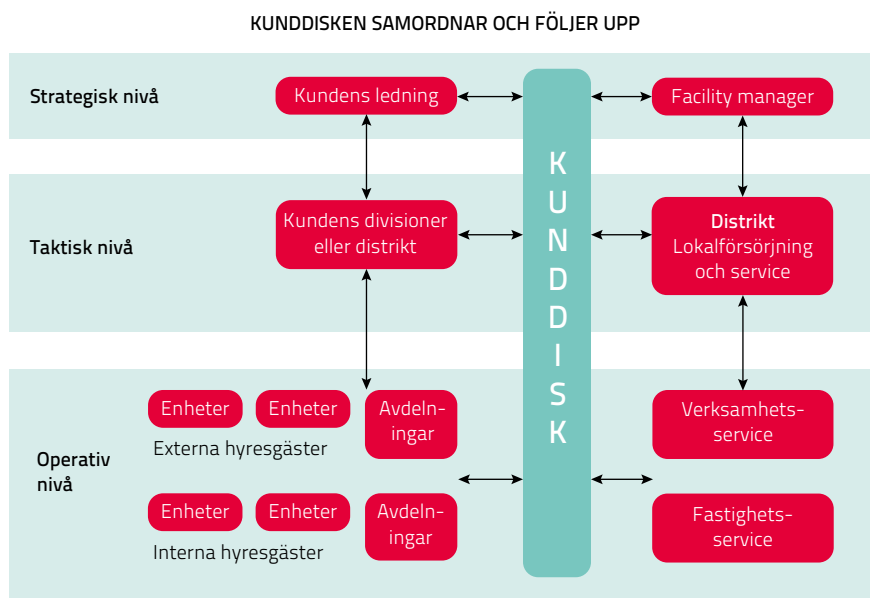
En väg in

Med ett kundkontaktcenter kan rutiner och kompetens utvecklas så att kontakterna blir smidiga och förtroende skapas. Ärendet förmedlas till rätt person och kunden behöver bara hålla reda på ett telefonnummer och en webbadress. Alla ärenden registreras i ett ärendehanteringssystem. Även ärenden som når hyresvärden via till exempel förvaltare, projektledare eller vaktmästare hanteras av kundkontaktcentret.

Många kontaktvägar kan minska kundnöjdheten. Detsamma gäller om hyresgästerna upplever att de måste samordna olika funktioner hos hyresvärden i stället för tvärtom. Därför kan ett kundkontaktcenter bidra till ökad kundnöjdhet.

Kommunikation på strategisk, taktisk och operativ nivå

Kontakter mellan hyresvärden och hyresgästen sker på strategisk, taktisk och operativ nivå. På den *strategiska nivån* kommuniceras verksamheternas planer, framtida utveckling och långsiktiga behov av lokaler, inventarier, utrustning och tjänster. På den *taktiska nivån* hanteras frågor som rör specifika verksamheter, till exempel överenskommelser om internhyresavtal. På den *operativa nivån* handlar det om att leverera tjänster, åtgärda fel och brister och ge service till verksamheterna.



FIGUR 5 • Kundmöte och information mellan olika nivåer.

En viktig del i kommunikationen är att hyresvärd respektive hyresgäst informerar sina medarbetare från ledning till operativ nivå om vad som avtalats mellan parterna. Oftast uppstår missnöje när förväntningarna är högre än vad som avtalats.

Kommunikationen måste därför fungera både horisontellt på varje nivå och vertikalt från ledning till den operativa nivån. För att säkerställa leverans enligt avtalet måste kommunikationen även fungera från den operativa nivån upp till ledningen. Kundkontaktcenter har en viktig roll när det gäller uppföljning och upprättande av statistik på inkomna ärenden. Statistiken kan användas i dialogen med hyresgästen inför kommande period och inför förändrade och nya behov av lokaler och servicetjänster.

Kvalitet i kundtjänsten

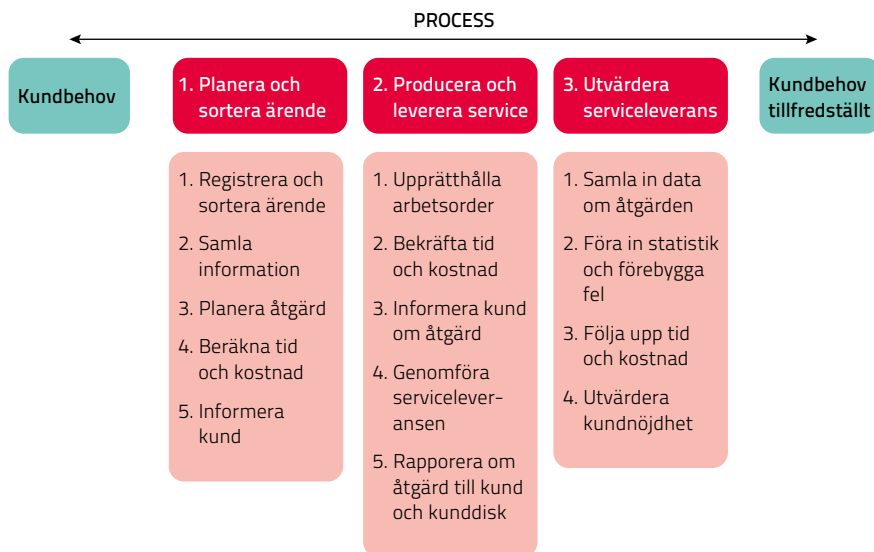
Kundkontaktcentret har även en viktig roll i samspelet mellan kund och leverantör. Tyvärr lever inte alla kundkontaktcenter upp till kundernas förväntningar på grund av långa kötider, opersonligt bemötande och oförmåga att ge snabba svar. Servicekvaliteten är skiftande och kan ta mycket tid från hyresgästerna.

För att säkerställa kvaliteten har en europeisk standard för kund- och kommunikationscenter tagits fram (KKC, SS-EN 15838:2009). Syftet är att beskriva gemensamma krav på servicekvalitet för ett kundkontaktcenter. Standarden gäller alla typer av kundkontaktcenter, oberoende av i vilken sektor de verkar, teknisk lösning för servicetjänster eller tjänsteleverantör. Den gäller både interna och externa kundkontaktcenter.

Standarden ska vara ett stöd för både kontaktcentren och deras kunder. Den är frivillig men syftet är att gynna dem som åstadkommer följande.

- Förbättringar av kundkontakternas kvalitet, vilket kan ge verksamheten konkurrensfördelar och möjlighet att slippa kritik för dålig service eller tjänster som inte fungerar
- Kostnadseffektivitet genom bättre processer och en bättre förståelse för kundkontakttjänsten, samtidigt som kundkontaktcentret behåller kvaliteten och effektiviteten
- Bättre möjligheter att behålla personalen genom att arbetsgivaren förstår och värderar de anställdas bidrag till kundkontakttjänsten och dess resultat
- Ökad kundnöjdhet.

Standarden ska främja utvecklingen av tjänster som är effektiva, högkvalitativa och kostnadseffektiva och som uppfyller kundernas förväntningar.



FIGUR 6 • Förenklad beskrivning av processen i kundtjänsten, från anmälan till utvärdering av ett ärende.

Kommunikationsplan

En kommunikationsplan beskriver de övergripande målen för information och kommunikation, det vill säga vad hyresvärden vill uppnå, vem som ansvarar för informationen och vilka kanaler som ska användas. Vilken information ska förmedlas via mejl och vilken information kan läggas ut på nätet? I kommunikationsplanen beskrivs förhållningssätt, ansvariga och vilka kanaler som är viktigast. Varje enhet får sedan bryta ned kommunikationsplanen så att den blir konkret och handfast för medarbetarna. Den kan ibland behöva anpassas för olika kategorier av hyresgäster. Här följer några exempel på rubriker i en kommunikationsplan.

- Mål.
- Förhållningssätt.
- Kommunikationskanaler.
- Mötesformer och mötesfrekvenser internt och externt.
- Dialoger med kunder och medarbetare.
- Utvecklingsmöjligheter.

Uppbyggnad av kommunikationsplan

Målet är att nå ut till hyresgästerna på ett trovärdigt, begripligt och lyhört sätt. Det finns några enkla steg att följa vid uppbyggnad av en kommunikationsplan.

- Se till att involvera så många medarbetare som möjligt redan i inledningen. Fråga hyresgästerna om hur de vill bli informerade.
- Klargör övergripande mål och målgrupper.
- Klargör önskat resultat, det vill säga vad kommunikationen ska leda till.
- Identifiera ytterligare intressenter. Förutom direkta målgrupper som hyresgäster och interna medarbetare, finns det förmodligen andra grupper eller individer, både externa och interna, som kan vara viktiga att kommunicera med. Ofta glöms de interna intressenterna som arbetskamrater, chefer, styrelse, m.fl.
- Analysera vilka behov och intressen som målgrupperna har av kommunikationen. Vilken är relationen till målgruppen? Vill denna kommunicera eller är det i första hand vi som är intresserade?
- Bestäm tillvägagångssätt. När vi har klart för oss vilka vi vill nå, vad de är intresserade av och vårt eget syfte med kommunikationen gäller det att fundera över hur vi ska kommunicera för att uppnå våra mål. Gör också en budget för de aktiviteter som medför kostnader.
- Bestäm metod för uppföljning. Gå tillbaka till kommunikationsmålen och fundera över hur den ansvarige kan ta reda på om organisationen är på väg att uppnå målen eller inte. Planera gärna en mindre uppföljning under pågående verksamhet till exempel stickprov, enklare rundringning eller dylikt så att kommunikationsplanen kan kompletteras med fler aktiviteter om det behövs.
- Gör en tydlig ansvars- och arbetsfördelning för de olika aktiviteterna och för uppföljningen.

Vad mottagaren behöver veta

Det är enkelt att peka på att hyresgästen behöver relevant information, men vad är relevant information ur hyresgästens respektive hyresvärdens perspektiv?

Den kanske viktigaste informationen för hyresgästen är om det finns några planer som kommer att påverka dennes verksamhet? Hur ser kommunens översiktsplanering, utbyggnadsplaner, befolkningsprognoser och ekonomi ut? Om det nu finns planer på förändringar i eller kring nuvarande lokaler blir den andra frågan hur jag som hyresgäst kan vara med och påverka. Hur påverkas hyresvärdens planer om hyresgästens verksamhet förändras?

Slutsatsen är att det är viktigt med spaning från båda håll så att parterna slipper oönskade överraskningar.

4+



Goda **exempel** och praktiska **verktyg**

I **det här** avsnittet ges några exempel på hyresvärdar som aktivt arbetar med kundkommunikation. De har kommit olika långt med avseende på hur kommunikationen fungerar och vad som är utgångspunkten för en bra dialog med hyresgästerna. Exempelen är hämtade från både privat och offentlig sektor men en gemensam drivkraft är att få så nöjda hyresgäster som möjligt. Regelbundna och personliga möten med hyresgästen utgör en viktig framgångsfaktor för att få nöjda hyresgäster.

Lejonfastigheter i Linköping – strategisk kommunikation

➔ LEJONFASTIGHETER

Lejonfastigheter äger och förvaltar 574 000 kvm bruksarea fördelat på 246 fastigheter till ett bokfört värde på nästan 3 miljarder kronor.

Lejonfastigheters uppdrag från ägaren Linköpings kommun är att tillgodose kommunens och andra offentliga verksamheters behov av lokaler och fastigheter av god kvalitet på marknadsmässiga villkor. De ska också på ett affärsmässigt sätt svara för mark- och fastighetsförvaltning och ge ägaren skälig avkastning. Lejonfastigheter erbjuder lokaler men ingen annan service till hyresgästen.

Kundkommunikation

För Lejonfastigheter innebär kundarbetet att målmedvetet och strukturerat arbeta med att vårda och utveckla goda relationer med hyresgästen. Lejonfastigheter strävar efter att lära sig sina kunders olika verksamheter och samtidigt dela med sig av sina egna kunskaper och erfarenheter. Detta sker bland annat via fastighetsmöten, kundträffar, kundenkäter och nyhetsbladet Bulletinen.

Gemensamma kundträffar

Lejonfastigheter bjuder regelbundet in ett större antal hyresgäster till information om fastighetsanknutna ämnen som berör både hyresgäster och fastighetsägare. Kundträffarna är ett sätt att informera om företagets olika aktiviteter, utbilda i viktiga frågor samt ge hyresgästen möjlighet att påverka. Tidigare kundträffar har bland annat handlat om energi, brandskyddsarbete, inomhusmiljö och utomhuspedagogik. Vid dessa träffar ges möjlighet till kommunikation och återkoppling samt tillfälle att lyssna på hyresgästen.

Fastighetsmöten

Varje förvaltare på Lejonfastigheter planerar tillsammans med den verksamhetsansvarige för regelbundna möten, minst två gånger per år. Syftet med dessa träffar är att diskutera frågor som rör underhåll och fastighetskötsel, ge information om aktuella ämnen samt att fånga upp hyresgästens frågor. Det är mest operativa frågor som diskuteras.

Frukostträffar genomförs för skola, omsorg, sport- och fritidsverksamhet. Strategiska möten hålls två gånger i månaden men dessa tenderar att bli operativa.

Kundenkät

Från och med 2010 arbetar Lejonfastigheter med riktade kundenkäter för att få tydliga svar på vad som behöver förbättras. Enkäterna genomförs inom områdena felanmälan, affärsområde (förvaltning) och projektprocessen. Felanmälsenkäten genomförs 1–2 gånger per år medan enkäten om affärsområde genomförs en gång per år. Enkäten om projektprocessen genomförs för ett antal utvalda projekt. Med hjälp av analysen kan Lejonfastigheter ta reda på vilka frågor som kunden anser viktiga.

Några reflektioner från kunderna – outsourcing

Enligt fastighetschefen har det varit värdefullt att ta del av hyresgästernas svar.

– Vi outsourcade vår felanmälan vilket fick till följd att vi tappade kundfokus och fick missnöjda hyresgäster. Hyresgästerna upplevde att felanmälan inte var Lejonfastigheters. Felanmälanfunktionen och de som svarade hade en annan dialekt och visste inte något om Linköping samtidigt som återkopplingstiden var för lång. Vi har nu tagit tillbaka felanmälan.

Lejonfastigheter arbetar hårt med att förbättra serviceattityden hos personalen. Vi har högt NKI på våra förvaltare men behöver förbättra NKI för inhyrda förvaltare, säger fastighetschefen.

– Vi outsourcade renhållning och skötsel till två olika entreprenörer. Den ena entreprenören misskötte sitt uppdrag så vi fick säga upp avtalet. Följden blev att missnöjet även drabbade den andra entreprenören och i slutändan Lejonfastigheter. Lärdomen är att behålla felanmälan i egen regi och noga tänka igenom vad som outsourcas, hur det görs och till vilka.

Fastighetskontoret i Lidingö stad



FASTIGHETSKONTORET I LIDINGÖ STAD

Fastighetskontoret i Lidingö stad äger och förvaltar ca 220 000 kvm bruksarea och hyr in ca 10 procent av sina lokaler. Fastighetskontoret ansvarar för förvaltningen av Lidingö stads fastigheter, till exempel förskolor, skolor, vård- och omsorgsboenden, kultur- och fritidsanläggningar och administrativa lokaler.

Fastighetskontoret är en beställarorganisation, med en förvaltar-enhet som har huvudansvaret för fastigheterna. Utöver detta finns en driftenhet som arbetar tillsammans med förvaltarna samt ett antal andra specialister som ska stödja en utveckling av verksamheten. I övrigt upphandlas utförtjänsterna av externa leverantörer.

Kundkommunikation

För tre år sedan var fastighetskontoret en relativt anonym organisation med hyresgäster som saknade information om vad som skulle hända i deras lokaler eller boenden. Fastighetskontoret satte då igång ett arbete för att få nöjdare hyresgäster. En kommunikörtjänst utformades bland annat för att få en tydligt riktad kommunikation i projekt som påverkade hyresgästers verksamheter. Det kunde vara ombyggnader, underhållsåtgärder och ibland rena investeringsprojekt där hyresgästen måste involveras vid till exempel utformning av lokaler. Övrig information kan till exempel handla om internhyror, rutiner för felanmälningsförfarande, verksamhetens dagliga tillsynsansvar eller rutiner vid beställningar av fastighetsanknutna tjänster.

Det finns en kundtjänst som handlägger alla fel, ärenden, beställningar och generella frågor från de interna brukarna. Kundtjänsten registrerar ärendena, ser till att de handläggs och åtgärdas samt återkopplar till hyresgästen när ärendet är slutfört. Målet är att alla tjänster på fastighetskontoret ska vara personoberoende, vilket förutsätter tydliga rutiner och riktlinjer för hur olika tjänster ska genomföras.

Stygruppsmöten

Månatliga möten genomförs med förvaltningschefer och fastighetschef där bland annat ekonomi, förslag och behov tas upp. Dessutom görs en uppföljning av lokalförsörjningen och pågående projekt.

Brukarmöten

Fastighetsförvaltarna har regelbundna möten med hyresgäster och deras representanter.

Projektinformation

Genomförandet av byggprojektet är väl dokumenterat. Riktad projektinformation går ut till alla berörda i form av nyhetsbrev, brev till fastighetsägare eller informationsmöten. Det tidigare missnöjet har minskat och en bra och strukturerad dialog med verksamheterna är nu förankrad.

Kundmätning

Kommunen gör en kundmätning av medborgarnas nöjdhet.

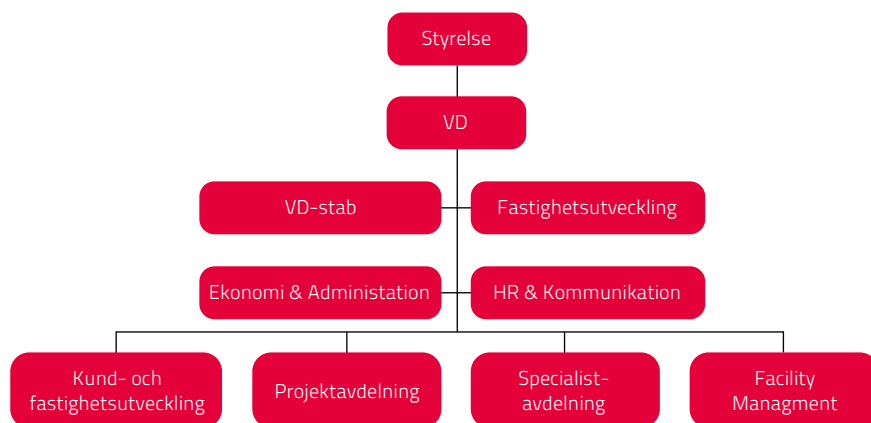
Locum – från fokus på fastigheter till fokus på kund- och servicetjänster

→ LOCUM

Locum AB är en av Sveriges större fastighetsförvaltare med ett fastighetsbestånd på cirka 2,1 miljoner kvadratmeter lokaler i Stockholms län. Bland hyresgästerna dominerar sjukvården i länet. Locum har idag cirka 200 medarbetare och ägs av Stockholms läns landsting. Locums kärnvärden är kompetens, hållbarhet och affärsmässighet.

Locums uppgift och intention är att fortlöpande erbjuda stabila och verksamhetsinriktade tjänster som gör skillnad och som kunden är beredd att betala för. Locums Facility management-avdelning utvecklas kontinuerligt så att kunderna erbjuds ett väl utvecklat tjänstepaket. Ett av målen är att det ska finnas ett basutbud av tjänster på alla sjukhus. I första hand entré- och receptionstjänster samt kafé- och kioskverksamhet. I dag är det varierande nivå på serviceutbudet både för patienter, personal och för besökare.

Locums organisation är anpassad för att långsiktigt utveckla fastighetsbeståndet i takt med sjukvårdens utveckling, och att kortsiktigt erbjuda landstingets egenregisjukvård och olika vårdentreprenörer lokala lösningar med lokaler och service.



FIGUR 7 • Organisation.

- Kund- och fastighetsavdelningen har det samlade kund- och förvaltningsansvaret för landstingets fastighetsbestånd.
- I projektavdelningen har Locum samlat kompetens inom byggprojektledning, projektutveckling och lokaldesign.
- Specialistavdelningen har till uppgift att bistå förvaltning och projektledning så att Locum kan nå miljömålen och utveckla tekniken i fastigheterna.
- Facility management ansvarar för Locums tjänsteutbud som omfattar reception, städning, säkerhet, telefoni- och datanät, närservice etc.
- Avdelningen för fastighetsutveckling ansvarar för den långsiktiga utvecklingen av fastighetsbeståndet och genomförande av fastighetsförsäljningar. Som styrning och stöd finns avdelningarna HR och kommunikation samt ekonomi och administration. Den sistnämnda ansvarar också för upphandling och IT.
- VD-staben ansvarar bland annat för ledningssystemet, affärs- och verksamhetsplanering, verksamhetsstyrning, interna och externa revisioner, säkerhetsfrågor, juridik och registratur.



Kommunikationskanaler

Kommunikationen med kunderna sker på många nivåer och via olika kanaler. Det sker dels genom anslag i fastigheten och dels med hjälp av tidningen Rum. Andra kanaler är Locums webbplats och utskick via mejl. Personliga möten äger rum vid ”husmöten” och sker dessutom spontant.

Kundtjänstfunktion

Kundtjänstfunktionen finns idag inom varje sjukhusområde men ska på sikt bli en kundtjänst för alla områden.

Hyresgästportal

Det finns en hyresgästportal som ska ge hyresgästerna direkt information om allt från tjänster till lokaler och annat som kan hämtas direkt eller beställas. Hyresgästportalen har stor potential att tillgodose behovet av samlad information för både hyresgästen och hyresvärden. Det måste finnas information för verksamhetsägarnas egenkontroll men också annan information som kan underlätta för hyresgästens verksamhet.

Nöjd kundmätning

Varje år genomförs en kundundersökning. Resultatet används för att hitta förbättringsområden och omfattar alla medarbetare och verksamheter.

Resultat och vunna erfarenheter

Erfarenheterna från kundmätningarna 2010 och 2011 visar att hyresgästerna i närsjukvården har stora behov av att kommunicera men på olika sätt och i olika situationer.

På frågan ”Hur vill du helst få information?” svarade över 80 procent att de i första hand ville ha information via mejl. Det kan tolkas som att mottagaren själv snabbt vill kunna välja relevant information. På andra plats kom ”husmöten” med ca 70 procent som ville ha personliga möten med Locum på respektive närsjukhus, vilket kan tolkas som att hyresgästen vill kunna påverka och bli lyssnad på. På tredje plats med ca 40 procent kom informationsblad i fastigheten. Det vill säga information som anslås och berör just den byggnad hyresgästen har sin verksamhet i.

Tidningen *Rum* kom på fjärde plats med ca 10 procent.

Locums webbplats hade endast besökts av ca 6 procent av de tillfrågade. Av dessa var det 65 procent som sökte kontaktuppgifter medan övriga sökte blandad information. Mindre än 12 procent sökte information om Locum:s lokaler och tjänster.

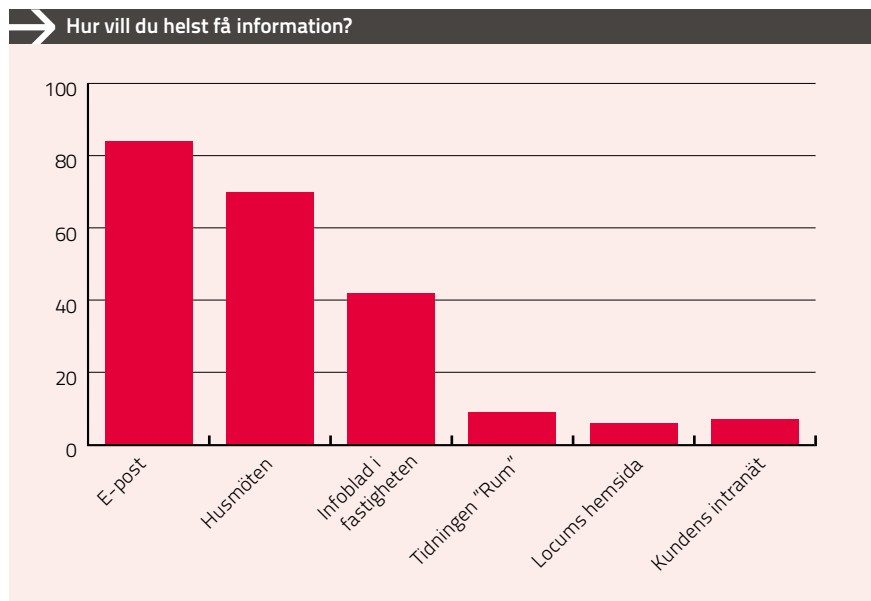


DIAGRAM 1 • Kundmätning.

En slutsats är att inte underskatta hyresgästens vilja till dialog med hyresvärderna för att kunna påverka eller ge synpunkter på lokaler och service och inte minst svara på hyresvärdens frågor. Enkelriktad kommunikation som tidningar och webbplats har tydligen ett lägre värde för hyresgästen än mejl och personliga möten enligt de undersökningar som Locum gjorde under 2010 och 2011.

Bilaga 1.

Exempel på innehåll i styrdokument

För att kunna skapa en plattform för dialog och samverkan är det viktigt att högsta ledningen fastställt principer som ska gälla för lokalförsörjningen och lokalanvändningen. Dessa principer ska beröra alla organisationer och flertalet tjänster som till exempel lokalförsörjare/intern hyresvärd, interna hyresgäster och koncernbolag. Nedan ges exempel på vad ett sådant styrdokument kan innehålla, till exempel strategier för fastighetsinnehav, ansvarsfördelning och forum för samverkan på olika nivåer.

Policy

Fastigheter och lokaler är gemensamma resurser. Vid förändringar i innehav eller användning ska koncernnyttan sättas före en enskild enhets intresse. Samtliga verksamheter ska bidra till en effektiv lokalanvändning och till att utrymmen kan frigöras för annan användning eller avveckling. Relationen mellan hyresgäst och hyresvärd ska bygga på samarbete och samverkan. Samarbetet ska ha ett tydligt medborgar- och verksamhetsfokus.

Mål och uppföljning

Målet är att få ändamålsenliga, attraktiva och säkra lokaler som bidrar till hög produktivitet och kvalitet, en effektiv resursanvändning och begränsad påverkan på miljön. Ledningen ska varje år formulera och följa upp mål för lokalförsörjningen. Planeringen och uppföljningen ska dokumenteras i en lokalresursplan.

Strategi för lokalinnehav

Verksamheter kan bedrivas i ägda eller hyrda lokaler. Det alternativ som bäst tillgodoser koncernnyttan ska väljas. Vid förändring i lokalbeståndet ska koncernens totala resurseffektivitet beaktas. Fastigheter och lokaler som inte behövs långsiktigt ska avvecklas.

Ansvar för tillgångar

Lokalförsörjaren/hyresvärden ansvarar för förvaltningen av koncernens fastighetstillgångar.

Anskaffning

Med anskaffning avses ny-, om- och tillbyggnad, köp, annat förvärv, hyra eller arrende av fastighet, lokal eller bostad. Beslut om anskaffning fattas efter rådande principer och efter noggrann prövning av alternativa lösningar. Beslutsunderlaget ska beskriva anskaffningens omfattning, nytta för berörda verksamheter, investeringsbehov, påverkan på framtida årskostnader samt konsekvenser om anskaffningen inte genomförs. Investeringar får göras

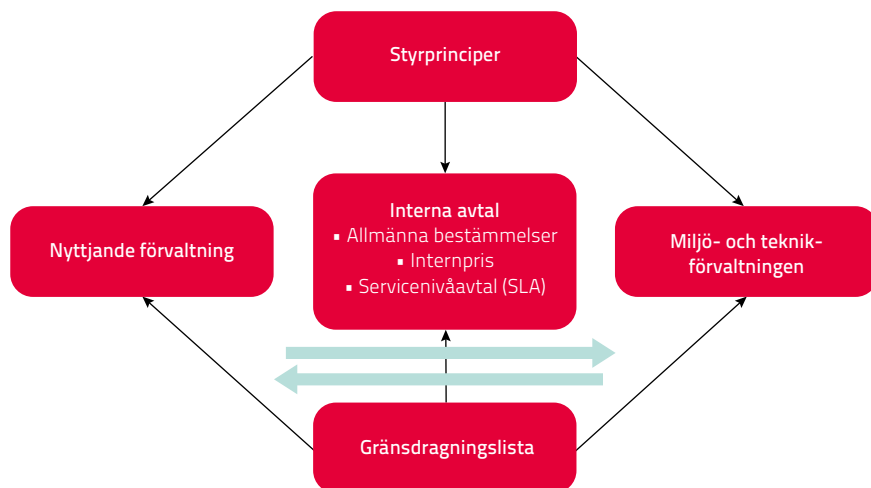
- för att vidmakthålla byggnader och funktioner
- för att uppfylla myndighetskrav, bevarandekrav eller miljökrav
- för att verksamheterna ska kunna fullgöra sina uppdrag
- om de bidrar till långsiktigt lägre kostnader.

Fastighetsrelaterade investeringsmedel hanteras av lokalförsörjaren/hyresvärden. Ett genomfört investeringsprojekt ska slutredovisas till ledningen om den totala investeringen överstiger fem miljoner kronor eller om budgetavvikelsen är större än 15 procent.

Hyra av lokaler och bostäder

Extern inhyrning av lokaler och bostäder ska alltid prövas som ett alternativ till ägande om

- behovet är kortsiktigt
- det finns behov av återkommande uppgraderingar eller utbyten
- hyra/leasing är mest ekonomiskt
- det råder osäkerhet om verksamhetens framtida innehåll, omfattning och ekonomi.



FIGUR 8 • Styrdokument.

Inhyrning av externa lokaler med en beräknad årskostnad på över 5 prisbasbelopp eller en beräknad total kostnad på över 25 prisbasbelopp under hela hyrestiden, ska godkännas av ledningen. Som kostnader räknas förutom hyra, kostnader för el, värme, underhåll, ersättningar för gjorda investeringar och liknande.

Avveckling

Fastigheter, lokaler och bostäder som inte behövs långsiktigt ska avvecklas. Undantag kan beviljas av ledningen om det finns skäl att äga en viss fastighet. Beslut om avveckling ska fattas enligt arbetsprincipen för beslut och genomförande av avveckling. Avveckling finansieras via försäljning eller anslag.

Lokalbank och vakanser

Lediga lokaler placeras i en lokalbank som förvaltas av lokalförsörjaren/hyresvärderna. Kostnaderna för objekt som ingår i lokalbanken särredovisas och ingår inte i internpriset. Lokalbanken finansieras via anslag.

Ledningens ansvar

Ledningen har det övergripande ansvaret för styrning och samordning av organisationens långsiktiga lokalförsörjning. Ledningen beslutar om lokalresursplan, investeringar och avtal enligt gällande delegationsordning.

Lokalförsörjarens/fastighetschefens ansvar

Lokalförsörjaren/fastighetschefen ansvarar för organisationens lokalförsörjning. Med lokalförsörjning avses planering, anskaffning, anpassning, vidmakthållande och avveckling av ägda och hyrda fastigheter, lokaler, bostäder och service. Det innebär också leverans av överenskomna tjänster till interna och externa hyresgäster. Fastighetschefen har rätt att teckna hyreskontrakt med externa fastighetsägare eller avtal med externa leverantörer inom enhetens ansvarsområden, med de begränsningar som finns i upphandlingsföreskrifter och delegationsordning.

Lokalförsörjaren/fastighetschefen ska medverka i organisationens lokalresursplanering. Denne ska också ha goda kunskaper om kärnverksamheterna och arbeta både strategiskt och operativt med förslag till utveckling och effektivisering. Förändringar i lokalerna eller lokalanvändningen ska göras i dialog med hyresgästerna.

Lokalanvändarens/hyresgästens ansvar

Verksamheter/hyresgäster redovisar sina behov och står för kostnaderna för använda lokaler och service. Omfattningen regleras i internprisavtal och interna servicenivåavtal (SLA). De enheter som använder lokalerna ska medverka i organisationens lokalresursplanering.

Forum för dialog och samverkan

Ledningen styr och samordnar strategiska och principiella frågor som rör lokalförsörjningen och lokalanvändningen. Ledningsgruppen prioriterar mellan olika behov och önskemål samt beslutar om förslag till lokalresursplan.

Lokalberedningen svarar för samordning, planering och uppföljning på strategisk och taktisk nivå samt bereder ärenden inför beslut i ledningen. En eller flera lokalberedningsgrupper kan utses för behandling av frågor som rör enskilda enheters användning av lokaler och service. Resultatet utgör bland annat underlag för lokalresursplan, internprisavtal och servicenivåavtal. I lokalberedningen deltar berörd enhet/hyresgäst, fastighetschef, lokalsamordnare och fastighetsförvaltare. Även andra befattningshavare kan delta vid behov.

Driftmötena ska följa upp leveransen av lokaler och service på operativ nivå och lösa frågor som rör den dagliga, operativa verksamheten. På driftmötena behandlas aktuella lokalproblem, gränsdragningsproblem, driftstörningar, avvikelser från överenskomna servicenivåer och liknande frågor. I driftmötena deltar fastighetsförvaltare och företrädare för respektive enhet. Driftmötena planläggs årsvis.



FIGUR 9 ▪ Forum för dialog och samverkan.

Resurser

En särskild *lokalstrateg* svarar för samordningen av organisationens lokalresursplanering. I uppdraget ingår att upprätta förslag till lokalresursplan, internhyresavtal och servicenivåavtal. Dessutom ska ledningens mål för lokal försörjningen och lokalanvändningen följas upp. Lokalstrategen arbetar i nära samverkan med ledningen, den fysiska planeringen samt enheter/hyresgäster. I lokalstrategens uppdrag ingår att utveckla standardiserade lösningar ur verksamhets- och förvaltningssynpunkt.

Hyresgästerna utser *lokalsamordnare* som samordnar verksamheternas lokalärenden, deltar i lokalresursplaneringen och i överenskommelser om internprisavtal och servicenivåavtal.

Interna överenskommelser om lokaler och service

Relationen mellan hyresvärden och hyresgästen bestäms av dessa styrprinciper, övergripande bestämmelser, internprisavtal eller servicenivåavtal (SLA) för varje enskild tjänst. Tvister och oklarheter om avtalen ska i första hand lösas mellan parterna. Om parterna inte kommer överens avgörs frågan av ledningen.

De *övergripande bestämmelserna* ska alltid användas vid överenskommelser mellan hyresvärden och hyresgästen.

Interna upplåtelser av lokaler regleras i *internprisavtal*.

Överenskommelser om tjänster, utöver det som regleras i *internprisavtal*, fastställs i *servicenivåavtal* (SLA).

Internpris

Hyresgästerna ansvarar för och betalar för sin användning av lokaler och service. Det sker genom internpriser vilka ska vara självkostnadsbaserade och utformade så att olika kostnadsposter kan särskiljas. Prissättningen ska medverka till en effektiv resursanvändning genom att ge information om vilka kostnader som är förenade med tjänsten, underlätta för verksamheterna att väga kostnaderna mot nyttan samt ge en rättvisande bild av kostnaden för respektive verksamhet.

Uppsägning

Uppsägning och avställning av lokaler genomförs alltid i samråd mellan hyresvärden och hyresgästen.

Uppsägning under pågående upplåtelse

Uppsägning under pågående upplåtelse medges om hyresvärden kan hitta annan hyresgäst. Även en del av en lokal kan sägas upp under förutsättning att lokalen är eller kan bli en självständig uthyrningsbar enhet.

Extern uthyrning

Endast lokalförsörjaren/hyresvärden har rätt att förhandla om externa hyreskontrakt som undertecknas enligt gällande delegationsordning. Undantag kan beviljas för lokalbokning och korttidsuthyrning.

Externa hyror

Marknadsmässig hyressättning ska tillämpas gentemot externa hyresgäster.

Bilaga 2.

Arbetsmodell för lokalresursplanering

Med lokalresursplanering menas att det finns en strukturerad process för samordning av hyresgästernas planering med hyresvärdens planering av lokalförsörjningen.

Generellt sett kan planeringsarbetet delas in i två huvudprocesser, strategisk lokalresursplanering och genomförande av lokalprojekt. Den strategiska lokalresursplaneringen innebär att olika behov och önskemål om lokaler identifieras, prioriteras och värderas mot organisationens totala lokalanvändning, nytta och ekonomi. Lokalprojekten ska lösa specifika lokalbehov, till exempel behov av fler förskoleplatser eller avveckling av lokaler som inte längre behövs. Resultatet av planeringsarbetet dokumenteras i en lokalresursplan som också utgör underlag för budgetarbetet.

Lokalrevision

Ett sätt att ta fram underlag för lokalresursplaneringen är att genomföra en lokalrevision. Syftet med lokalrevisionen är att analysera hyresgästens lokalanvändning, framtida lokalbehov, över- och underskott på lokaler, möjligheter till effektiviseringar, lokalbeståndets ändamålsenlighet, investerings- och underhållsbehov samt kostnadsutveckling. Lokalrevisionen kan leda till direkta åtgärder eller till fortsatta lokalprojekt. Resultatet av lokalrevisionen utgör underlag för samplaneringen.

Samplanering

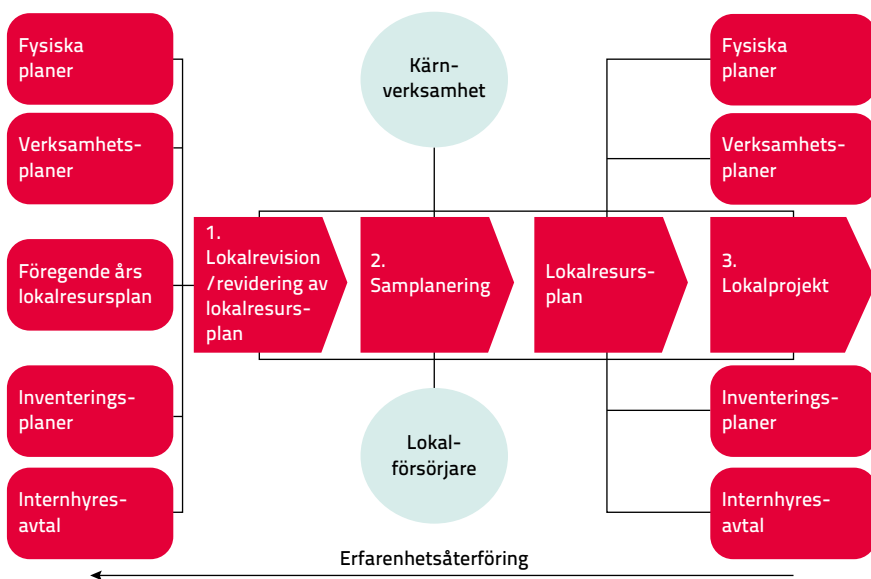
Samplaneringen är kärnan i planeringsarbetet. Det är i denna process som olika behov och önskemål om lokaler samordnas och prioriteras samt beslut fattas om vilka förändringar som ska göras.

Lokalresursplan

Resultatet av planeringsarbetet dokumenteras i lokalresursplanen som bör samordnas med organisationens fysiska planering, verksamhetsplanering och ekonomiska planering. I lokalresursplanen redovisas:

1. **Planeringsförutsättningar** – Sammanfattning av organisationens direktiv, uppföljning, organisation och arbetsmodell för lokalresursplaneringen.
2. **Omvärld och utveckling på lång sikt** – Sammanfattning av yttre och inre faktorer som påverkar behovet av fastigheter och lokaler, till exempel näringslivsutveckling, arbetsmarknadsutveckling, befolkningsutveckling, planerat bostadsbyggande och strategi för lokalisering av kommunens verksamheter. En av hörnstenarna i planeringsarbetet är att det finns incitament för samverkan mellan hyresvärden och hyresgästen på strategisk, taktisk och operativ nivå.
3. **Sammanfattande lokalresursplan för hela organisationen** – Sammanfattning av organisationens lokalanvändning, lokalkostnader, över- och underskott på lokaler, investerings- och underhållsbehov, planerade och pågående lokalprojekt, kostnadsutveckling för lokalerna.
4. **Lokalresursplaner per hyresgäst, förvaltning eller verksamhet** – Samma uppgifter som i punkt 3 men uppdelat per verksamhet.

Forum för samverkan



FIGUR 10 • Arbetsmodell för lokalresursplanering.

Politisk ledning

Den politiska ledningen har det övergripande ansvaret för att styra och samordna försörjningen med fastigheter, lokaler, inventarier, utrustning samt fastighets- och verksamhetsanknutna tjänster.

Ledning/lokalstyrgrupp

Lokalstyrgruppen arbetar på uppdrag av den politiska ledningen och ansvarar för den strategiska samordningen, planeringen och uppföljningen av lokalförsörjningen. Beslutsmandatet erhålls antingen genom den delegation respektive deltagare har i sin befattning eller på ett direkt uppdrag från den politiska ledningen till lokalstyrgruppen.

Exempel på frågor som hanteras av lokalstyrgruppen:

- Fastställande av mål för att styra och följa upp användningen av fastigheter, lokaler, inventarier, utrustning samt fastighets- och verksamhetsanknutna tjänster.
- Fastställande av mål för att styra och följa upp kvaliteten och effektiviteten i leveransen av fastigheter, lokaler, inventarier, utrustning samt fastighets- och verksamhetsanknutna tjänster.
- Styrning och samordning av organisationens lokalresursplanering, inklusive samordning med organisationens fysiska planering, verksamhetsplanering, investeringsplanering och ekonomiska planering.
- Fastställande av förslag till lokalresursplan.
- Beslut om mindre investeringar.
- Strategiska överväganden och förslag i större lokalförsörjningsärenden som kräver investeringar, stora förhyrningar eller på annat sätt stora ekonomiska insatser.
- Strategiska överväganden och förslag i ärenden som berör flera verksamheter, kräver samordning inom kommunförvaltningen och/eller omflyttningar.
- Strategiska överväganden och förslag i ärenden som kräver politiska beslut.

Lokalberedning

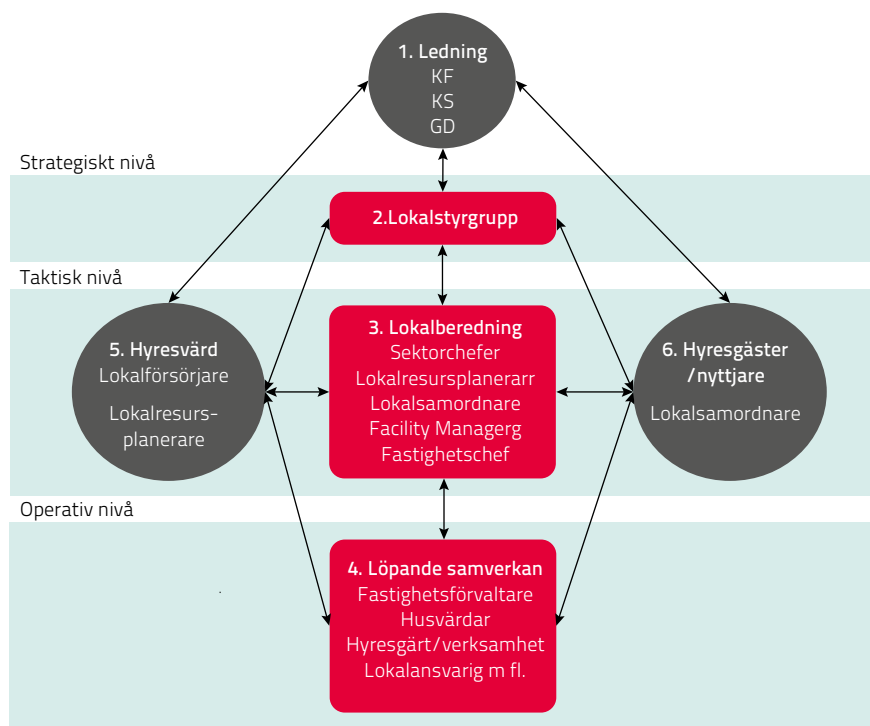
Lokalberedningen svarar för samordning, planering, uppföljning och beredning av ärenden inför beslut i lokalstyrgruppen. Organisationen kan ha en eller flera beredningsgrupper. I lokalberedningsgruppen deltar företrädare för organisationens ledning, hyresvärderna och hyresgästen.

Frågor som hanteras av lokalberedningsgruppen:

- Förslag till mål för att styra och följa upp användningen av fastigheter, lokaler, inventarier, utrustning samt fastighets- och verksamhetsanknutna tjänster.
- Förslag till mål för att styra och följa upp kvaliteten och effektiviteten i leveransen av fastigheter, lokaler, inventarier, utrustning samt fastighets- och verksamhetsanknutna tjänster.
- Upprättande av förslag till lokalresursplan.
- Genomförande av lokalrevisioner och andra utredningar för att förbättra och effektivisera försörjningen och användningen av fastigheter, lokaler, inventarier, utrustning samt fastighets- och verksamhetsanknutna tjänster.
- Förslag till prioritering mellan olika behov och önskemål om fastigheter, lokaler, inventarier, utrustning samt fastighets- och verksamhetsanknutna tjänster.
- Förslag till större upphandlingar och tecknande av ramavtal för leveranser av inventarier, utrustning och tjänster.
- Förslag till åtgärder för att effektivisera användningen av lokaler och tjänster.
- Förslag till förändringar i lokalbeståndet.
- Förslag till åtgärder som kräver stora resursinsatser, organisatoriska förändringar, berör flera förvaltningar eller påverkar medarbetarnas arbetsmiljö.

Löpande samverkan

Den löpande samverkan mellan hyresvärden och hyresgästen sker i mötet mellan organisationernas ledning och personal.



FIGUR 11 • Löpande samverkan.

Styrningen av lokalförsörjningen utgår från den politiska ledningen (1). Samordningen och samplaneringen mellan kommunledning, lokalförsörjaren/hyresvärden och hyresgästerna sker i lokalstyrgruppen (2) som stöds av en lokalberedningsgrupp (3). Lokalförsörjningen samordnas av lokalförsörjaren/hyresvärden (4) som upplåter lokaler och tillhandahåller fastighetsanknutna tjänster (5). Den operativa samverkan sker bland annat vid driftmöten mellan hyresvärden och hyresgästerna.

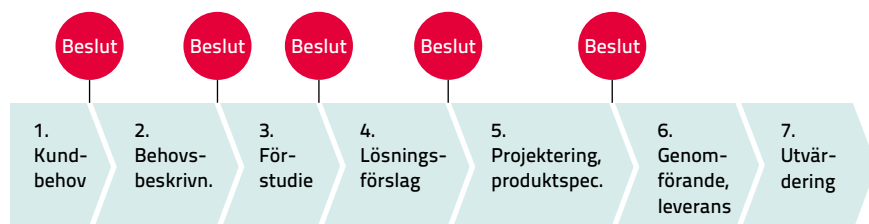
Bilaga 3.

Genomförande av lokalprojekt

Enskilda lokalprojekt genomförs för att tillgodose specifika behov av lokaler (till exempel fler förskoleplatser eller kontorsplatser). I många fall är syftet att nå en totallösning genom att tillhandahålla en fungerande verksamhetsmiljö med både lokaler, inredning, utrustning och service. Planeringsarbetet kan beskrivas som en process, som går från idé till färdig produkt, i sju steg. (Oresten, 2009)

Arbetsmodellen är generell och kan tillämpas på projekt av olika storlek och med varierande inriktning. Endast detaljeringsgraden och mängden arbete förändras. Beslut om anskaffning och avveckling av fastigheter, lokaler, inventarier och utrustning sker steg för steg med tydliga beslut mellan varje steg.

Varje beslut om att investera eller förändra i lokalerna och lokalanvändningen ska fattas utifrån väl underbyggda beslutsunderlag och noggrann prövning av åtgärdens konsekvenser för verksamheten, kommunens ekonomi och den gemensamma kommunnyttan.



FIGUR 12 • Lokalplaneringsprocess.

1. Kundbehov

Verksamhetens behov av lokaler/tjänster identifieras.

2. Behovsbeskrivning

Behovet av lokaler/tjänster fastställs genom verksamhets- och behovsanalyser.

3. Förstudie

Olika lösningsalternativ utreds och utvärderas. Resultatet utgör underlag för beslut om fortsatt inriktning och ekonomisk ram. Beslutsunderlaget bör innehålla en bedömning av nytta, investeringsbehov och framtida årskostnader för respektive alternativ samt en beskrivning av konsekvenserna om inga åtgärder vidtas.

4. Lösningsförslag

Verksamhetens behov översätts till utrymmen, funktioner och tjänster. Vid ny- och ombyggnader av lokaler utformas lokalprogram, inredningsprogram, principlayouter och systemlösningar. För investeringar i inventarier och utrustning upprättas produktspecifikationer, mängdförteckningar, varubeskrivningar, uppställningsritningar, etc. Lösningsförslagen utvärderas och kostnadsberäknas som underlag för ett preliminärt, eller i vissa fall definitivt, anskaffningsbeslut.

5. Projektering/produktspecifikation

Vid ny- och ombyggnader av lokaler övergår ärendet i ett projekteringskede som innebär att huvudhandlingar och ekonomiska kalkyler upprättas. För inventarier och utrustning upprättas varubeskrivningar, mängdförteckningar, uppställningsritningar, etc. samt ekonomiska kalkyler. Resultatet utgör underlag för ett definitivt anskaffningsbeslut.

6. Genomförande/leverans

Beslutade anskaffningar handlas upp enligt gällande regelverk och avtal tecknas med entreprenörer, fastighetsägare och leverantörer.

7. Utvärdering

Utvärderingen innefattar analyser av måluppfyllelse och erfarenhetsåterföring inför kommande anskaffningar och avvecklingar.

Bilaga 4.

Kunddiskfunktionen – en process i tre steg

En gemensam kundmottagning innebär stora fördelar och möjligheter för hyresgäster/kunder men också för hyresvärdens verksamhetsutveckling samt relationer till andra kunder och leverantörer.

Syfte och mål ur ett kundperspektiv är:

En tydlig ingång till hyresvärden

Med en gemensam kundmottagning får hyresgästen en enkel och tydlig ingång till hyresvärden.

Professionellt och personligt bemötande

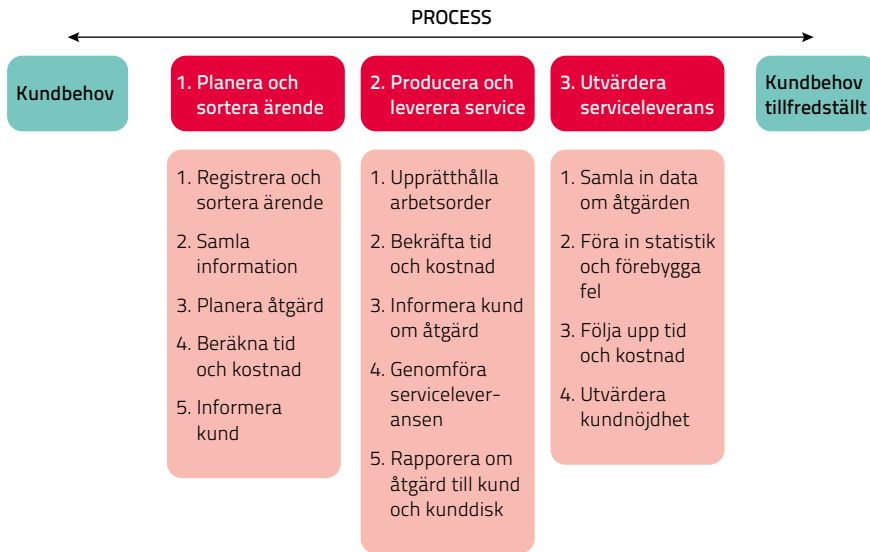
Kontakten med hyresvärden är ofta problemorienterad och utrymmet för positiv kundvård begränsat. Med en enhet för kundmottagning ges möjlighet till särskild utbildning, träning och utveckling i kundbemötande.

Kvalitetssäkrad ärendehantering

Ett enhetligt system för ärendehantering är oberoende av mottagare och handläggare. Hyresgästen kan få information om ärendestatus och reklamationer/kvalitetsavvikelser behandlas på ett enhetligt sätt.

Kundtjänsten är en av hyresvärdens viktigaste processer

All verksamhet och olika processer har kopplingar till kundtjänstprocessen och är beroende av att den fungerar på bästa sätt. Om kundtjänsten ses som en huvudprocess, blir det möjligt att effektivt styra resursanvändning och prioriteringar inom och mellan övriga processer.



FIGUR 13 • Kunddiskfunktionen – översikt.

Kunddiskfunktionen – en process i tre steg

1. Planering

1. **Ta emot, sortera och registrera ärenden.** Ta emot förfrågningar, felanmälningar, beställningar och andra kundbehov. Sortera och registrera ärenden i ett ärendehanteringssystem. Ärenden tas emot via webbgränssnitt, mejl, fax, telefon eller personligt besök. Ärenden kan också komma in via FM-styrgruppen och FM-beredningsgruppen samt via FM Service medarbetare.
2. **Bekräftelse** av registrerat ärende samt ärendenummer skickas till berörd sektor.
3. Ansvariga inom FM Service enheter tar emot och **bereder** ärendet för vidare handläggning
4. **Änderapport/orderbekräftelse/offert** med tider, åtgärder och kostnader skickas till berörd sektor.
4. **Ta emot godkännande/beställning.** Om kostnaderna inte omfattas av befintligt internhyresavtal eller servicenivåavtal ska de godkännas av berörd sektor. Antingen genom godkännande av orderbekräftelse eller genom beställning.

2. Genomförande

5. **Bekräfta statusändring.** Under genomförandet kan tidsplan, behov av åtgärder och kostnader komma att ändras. I sådana fall ska berörd sektor underrättas direkt.
6. **Uppdatera ärendet.** Ärendet uppdateras kontinuerligt i ärendesystemet.
7. **Rapportera slutfört arbete.** Så snart åtgärden eller tjänsten är levererad ska den som utfört arbetet rapportera till servicecenter. Servicecenter skickar en rapport om vad som gjorts och eventuella kostnader till berörd sektor. En begäran om bekräftelse på att kunden är nöjd bifogas.
8. **Bekräftelse och godkännande** skickas från berörd sektor till servicecentret.

3. Utvärdering

9. **Avslut och stängning av ärende.** Då ärendet slutförts registreras det som avslutat i ärendesystemet. Om ärendet medfört kostnader utöver avtalade internhyror och internpriser skickas underlag för fakturering till ekonomisystemet. Efter slutreglering stängs ärendet.
10. Samla data och utvärdera.

TABELL 9 • Kunddiskfunktion - fördjupning.

Bilaga 5.

Mall för Kommunikationsplan för projekt och förändringar, Umeå

Nulägesanalys/Bakgrund

Beskrivning och analys av projektet, processen, problemet, förändringen, aktiviteten etc som ska kommuniceras.

- Verksamheten X kommer att flytta till nya lokaler och medarbetarna får nya arbetsuppgifter.

Övergripande mål och syfte

Vad ska kommunikationen stödja?

- Kommunikationen ska bidra till att medarbetarna känner sig delaktiga i processen och förstår varför förändringarna behöver genomföras. Medborgarna/brukarna ska förstå och övertygas om att servicen gentemot dem förbättras i och med förändringen.

Vilka konkreta verksamhetsmål ska kommunikationen stödja?

- Kommunikationen ska stödja verksamheten X övergripande mål om effektiv och brukarorienterad service.

Kommunikativa mål

Kvantitativa mål: T ex så här många ska känna till innehållet, så här många ska känna sig nöjda etc.

- Alla medarbetare ska om två veckor känna till varför förändringarna genomförs.
- Brukare ska ha nåtts av informationen om en månad.

Kvalitativa mål: T ex detta vill vi att mottagarna ska veta, känna, göra efter det att de nåtts av budskapet.

- Medarbetarna ska veta att vi efter förändringen kan lägga mer resurser på verksamheten och mindre på lokaler och schemaläggning. Medarbetarna ska känna att de kan ge bättre service efter förändringen och medverka till att den genomförs på ett så smidigt sätt som möjligt.
- Brukare ska veta var de nya lokalerna är placerade och uppfatta dem som bättre och mer ändamålsenliga än de gamla samt uppleva en god service.

Målgrupper/Användare/Aktörer

Vilka grupper av människor ska vi kommunicera med?

- Medarbetare i de direkt berörda verksamheterna, cirka 40.
- Övriga medarbetare på förvaltningen: cirka 350.
- Chefsforum.
- Fackliga organisationer.
- Brukare.
- Övriga kommunmedborgare.
- Massmedier.

Vilka förkunskaper och attityder har de till ämnet/frågan och till Umeå kommun som avsändare.

- Cirka tio av medarbetarna har deltagit i en planeringsgrupp och är väl insatta i förändringen. Av övriga 30 har 20 deltagit i ett kortare informationsmöte. Tio av medarbetarna har inte kunnat få information från ledningsgruppen, på grund av semester, sjukdom eller annan orsak. Facken har suttit med i planeringsgruppen. Endast ett fåtal brukare känner än så länge till den planerade förändringen.

Budskap

Budskapet/budskapen ska först och främst svara på frågan Varför?

Men också på Var, Hur, När, Vem?

- Förändringarna genomförs därför att många av medarbetarna är splittrade mellan olika arbetsuppgifter och behöver stärka sin kompetens inom vissa specialområden. I den senaste brukarenkäten var betygen låga på frågorna 3 och 10. Vi vill därför förbättra vår service inom dessa områden. Vi ser därför en omfördelning av arbetsuppgifter och en flytt till X-området som bra lösningar. Inom X-området finns redan i dag angränsande verksamheter som vi kommer att kunna samverka med i ännu högre grad än i dag. Förändringarna genomförs senast XX månad.
- Ansvariga är NN och NN.

Budskapet ska svara emot mottagarnas behov. Vilket ska vara huvudbudskapet?

- Vi vill skapa utrymme för bättre service.

Övriga budskap?

- Vi vill skapa en bättre arbetssituation för våra medarbetare.

Hur formuleras budskapet för olika målgrupper?

- För medarbetarna behöver fokus läggas på den planerade kompetensutvecklingen före och efter flytten.
- För övriga medarbetare på förvaltningen som varit trångbodda behöver fokus vara de nya möjligheter som öppnas för dem i och med att en del lokaler blir lediga.
- Brukarna måste informeras om att servicen kan bli något försämrad under veckorna 1,2,3 men att de efteråt kommer att ha färre kontaktpersoner att behöva vända sig till.
- För massmedia måste den förbättrade servicen vara budskap nummer ett.

Vad vill målgrupperna veta?

- Tidplaner är viktiga för alla målgrupper.
- Vem ska de vända sig till när de har frågor?

Kanaler/metoder/åtgärder

Vilken kanal eller kombination av kanaler är mest effektiv?

- För medarbetarna: arbetsplatsträffar
- För brukarna: brev direkt hem till dem kompletterat med en liten informationsfolder.

Hur ska vi använda Umeå kommuns fasta informationskanaler som intranät, personalbladet Insidan m.m?

- Information ska läggas ut på förvaltningens intranät varje vecka.
- Vi skriver om förändringens olika etapper i personalbladet Insidan vid två tillfällen, dels i X-numret, dels i Y-numret.
- Pressmeddelanden kommer att gå ut om två veckor och när delprocess ett är avklarad, se aktivitetsplanen.

Interna kanaler – medarbetarna är viktiga i rollen att vidarebefordra information.

- Arbetsplatsträffar.
- CSG.

Hur kan massmedia användas – behövs en särskild mediaplanering? (Obs. Grundregeln är att medarbetarna ska informeras före massmedia.)

- Efter en uppföljning för att säkerställa att frågan tagits upp på samtliga arbetsplatsträffar vecka X kallar vi till en presskonferens. På denna medverkar NN, NN och NN. I samband med presskonferensen skickar vi ut pressmeddelande 1 som nämns ovan och lägger det både på intranätet och på umea.se.

Om kommunikationen/kanalen/kanalerna behövs under lång tid, vem ansvarar för den långsiktiga förvaltningen?

- Inte tillämpligt i detta exempel.

Mediaplanering

Vad behöver media (bakgrundsinformation, bilder, tabeller, guidning för fotografering/filmning, telefonnummer etc.)?

- Media behöver en mycket kortfattad ekonomisk redovisning av verksamhetens kostnader för de senaste två åren och en sammanfattning av aktivitetsplanen, bilder på det nya området, samt en beskrivning av medarbetarnas yrkesområden. särskilt yrkena X och Y är okända bland allmänheten. Kontaktuppgifter till NN och NN är också viktiga.

Vem uttalar sig?

- NN om XX och NN om YY.

Framgångsfaktorer

Vilka omständigheter kan påverka arbetes framgång?

- En liknande förändring vid verksamheten Y genomfördes förra året med lyckat resultat vilket vi kan hänvisa till. Men samtidigt har tre av de mest erfarna medarbetarna nyligen slutat och vi har ännu bara kunna ersätta en av dem, vilket innebär att arbetsbelastningen ökat. Ett förändringsarbete kan därför upplevas som betungande.

Vilka omständigheter i omvärlden, utanför vår direkta påverkan, kan påverka?

- Just nu pågår en debatt i nationella medier om förändringsarbete vid kommunala verksamheter. Vi vet var den har landat när vi börjar kommunicera vår förändring.

Tidsplan

I vilken ordning ska de kanalerna användas?

- Arbetsplatsträff.
- Intranät.
- Personaltidning.
- Informationsfolder till brukarna.
- Presskonferens.

Behöver budskap upprepas?

- Ja, vi ska utvärdera hur budskapen har tagits emot vid arbetsplatsträffarna och sedan finslipa dem.

Uppföljning

Vad ska dokumenteras?

- Varje ledare ska se till att synpunkter vid arbetsplatsträffar dokumenteras.
- Vi ska också samla pressklipp kring det som skrivs.

Vad ska mätas?

- Medarbetarnas och brukarnas kunskaper om varför förändringen behövs genomföras och hur de har upplevt informationen.

Ska en mätning av nuläget göras?

- Inte i detta läge eftersom en mätning gjordes förra året.

Budget

Budget för kommunikationen:

- Post A ...
- Post B ...
- Summa ...

Litteratur

- Kundnytta i kommunal fastighetsförvaltning. En kundmätning i sju kommuner, UFOS 2012, *Sveriges Kommuner och Landsting, Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad*
- Rätt beslut. Investeringsbeslut i offentliga organisationer, UFOS Bertil Oresten och Christine Löfvenberg 1998
- Effektivisera mera med flera, UFOS Christine Löfvenberg 2004
- Klimatsmart brukarsamverkan: arbetssätt för sänkt energianvändning, UFOS Hans Nilsson 2009
- Här går gränsen. Gränsdragningslista för regioner och landsting, UFOS 2011, *Sveriges Kommuner och Landsting, Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad*
- Inredningsplanering. En planeringsmodell för inredning i skolor och förskolor, UFOS Bertil Oresten 2010
- Praktisk vägledning i kommunikation, Bent Hougaard och Liber AB 2004
- Mall för kommunikationsplan för projekt och förändringar Umeå kommun 2011

Kommunikation mellan fastighetsägare och hyresgäster

Vill du förbättra din relation med dina hyresgäster och samtidigt lägga grunden för en stadig utveckling av er fastighetsförvaltning? Då är detta skriften för dig. Att ha en god kommunikation mellan fastighetsägare och hyresgäst har visat sig vara en mycket viktig grundsten i arbetet för att få nöjdare hyresgäster. Att lyckas kommunicera effektivt med sina hyresgäster är dock inte alltid så lätt som det ibland kan framstå.

I skriften Kommunikation mellan fastighetsägare och hyresgäster hanteras processen för att bygga en bra grund för kommunikation med dina hyresgäster. Kommunikation är något som täcker hela organisationen och därför hanteras det på flera olika nivåer, från strategisk till operativ. För att kommunikationen ska fungera så bra som möjligt måste den engagera alla som påverkas av den. Processen för att nå dit är inte okomplicerad och att använda tillgängliga verktyg för att nå dit är viktigt. Den här skriften kan användas som en handbok samtidigt som den är kryddad med inspirerande exempel på både bra lösningar och situationer då en utvecklad kommunikation behövs. Den är ett utmärkt verktyg för dig som på ett effektivt sätt vill göra skillnad i din verksamhet.