

**Handläggare**  
Tove Carlsson  
Telefon: 0850826987

**Till**  
Fastighetsnämnden  
2021-12-14

## Upprustning och utveckling av Östermalms saluhall

Slutredovisning

### Förslag till beslut

Fastighetsnämnden godkänner slutredovisning avseende upprustning och utveckling av Östermalms saluhall.

### Sammanfattning

Föreliggande slutredovisning beskriver den upprustning och utveckling som genomfördes av Östermalms saluhall (Östermalmshallen), tillsammans med en intilliggande fastighet, mellan åren 2016-2020.



Foto: Mattias Ek, Stadsmuseet

Projektet genomfördes i fastighetskontorets regi som en delad entreprenad och syftade till att säkerställa Östermalms hallens funktion och långsiktiga värde. Saluhallens tekniska installationer hade uppnått sin tekniska livslängd och hallen uppfyllde inte krav på effektiva flöden för bland annat transporter, varuleveranser, sophantering, tillgänglighet och nödutrymning.

Den 16 juni 2014 fattade kommunfullmäktige därför beslut om en genomgripande upprustning och utveckling av de två fastigheterna, Riddaren 3 och Riddaren 13, till en budgeterad utgift om 635 mnkr.

I april 2016 invigdes en tillfällig saluhall på Östermalmstorg, dit handlarna evakuerades under upprustningsarbetet, och den 5 mars 2020 återinvigdes sedan den moderniserade saluhallen. Året därpå i februari, tillträdde hotellverksamheten grannfastigheten Riddaren 13.

Under projektets gång kom inriktningen delvis att ändras kring vilka fastigheter och verksamheter som skulle ingå i projektet, varför fullmäktige i juni 2018 fattar ett reviderat genomförandebeslut. I det reviderade beslutet var budgeten satt till 980 mnkr och enligt tidplan skulle invigningen av Östermalmshallen ske i juni 2019. Avvecklingen av den tillfälliga hallen samt invigning av hotellet var förlagt till hösten samma år.

Projektets slutkostnadsprognos uppgår till 1,526 mdkr. Kostnadsökningen och den förlängda genomförandetiden hänger framför allt samman med nämnda förändring vad gäller inriktning, ett betydligt sämre skick på byggnaderna än vad tidigare undersökningar visat, längre överklagandeprocesser och mer komplicerade förhandlingar med hyresgästerna än vad som hade beräknats, samt tillkommande kostnader för den fortsatta etableringen på grund av tidsförskjutningar.

För att minska omfattningen på projektets investeringsvolym beslutade fastighetsnämnden i slutet av 2019 att hotellet ska avyttras. Avtal med köpare tecknades 2021-11-29, om en köpeskilling på 524,5 mnkr, och tillträde sker när fullmäktige godkänt försäljningen. Effekten av hotellförsäljningen ger en total investeringsutgift på 1001,5 mnkr. Även den tillfälliga hallen har avyttrats och inbringade 11,6 mnkr.

Genom utvecklingen och upprustningen har Östermalms saluhall anpassats till en modern saluhall, samtidigt som ursprungliga kulturvärden bevarats. Vidare har projektet bidragit till att stadsdelen har blivit långt mer levande, och därmed tryggare, än tidigare.

## Ärendet

### Bakgrund

Östermalms saluhall, ritad av arkitekterna Isak Gustaf Clason och Kasper Sahlin, uppfördes 1888 på fastigheten Riddaren 3 och ägs sedan 1914 av Stockholms stad. Byggnaden, som är blåklassad enligt Stadsmuseets klassificeringskarta, har synnerligen höga kulturhistoriska värden, men är även intressant ur ett byggnads- och teknikhistoriskt perspektiv. Exempelvis är dess gjutjärnsstomme en av Stockholms äldsta och bäst bevarande. Hallen utgör också ett tidstypiskt stadsbyggnadsideal, dels hur byggnaden är ordnad inom kvarteret men också mot torg och gata, dels hur dess volym inordnar sig i den strikt hållna stadssiluetten.

Sedan uppförandet 1888 hade Östermalmshallen innan det aktuella projektet endast renoverats sporadiskt och hallen bedömdes vara i så dåligt skick att den utan åtgärder inom ett par år riskerade att behöva stängas. De tekniska installationerna hade uppnått sin tekniska livslängd och saluhallen uppfyllde inte krav på effektiva flöden för bland annat transporter, varuleveranser, sophantering, tillgänglighet och nödutrymning.

Utredningar från 2010 resulterade i en vision och ett antal utvecklingsidéer, och året därpå utfördes tekniska utredningar för att avgöra fastighetens status. Under projektets gång har det visat sig att skicket på byggnaden var än värre än de initiala utredningarna visat.

2013 presenterar fastighetskontoret två projektalternativ: *upprustningsalternativet* och *utvecklingsalternativet*, varav kontoret förordade det senare. Trots en högre investering bedömdes detta alternativ medföra en högre projektavkastning, och skulle även bidra till att:

- Säkra Östermalmshallens framtida position som en av Sveriges främsta handelsplatser för mat och matupplevelser.
- Möjliggöra ett återskapande av den ursprungliga stjärnformiga planlösningen från 1888, samtidigt som tillgängligheten förbättras och såväl antikvariska som kommersiella värden tillvaratas.
- Saluhallen och dess omgivning utvecklas och vitaliseras genom nya gångstråk och nya kommersiella ytor som

möjliggör fler handlare i hallen och nya koncept i grannfastigheten Riddaren 13.

I samband med kommunfullmäktiges beslut i mars 2014 om inriktning för projektet förordade stadsbyggnadskontoret att utvecklingsalternativet skulle ligga till grund för det fortsatta arbetet. Detta då alternativet erbjöd en förstärkning av Östermalms-hallens attraktivitet och skapade bäst förutsättningar för en långsiktigt säkerställd användning som saluhall. Alternativet ansågs även skapa förutsättningar att påtagligt förbättra tillgängligheten till saluhallen. Därtill bedömdes det ge en större möjlighet till samordning med övrig utveckling av Östermalmstorg (Dnr 302-1325/2013).

I juni 2014 fattar kommunfullmäktige beslut om att genomföra en upprustning och utveckling av fastigheten Riddaren 3 till en investeringsutgift om 635 mnkr. Beslutet omfattade även Riddaren 13 – grannfastigheten utmed Nybrogatan, som även den ägdes av staden. Färdigställande av saluhallen beräknades i detta skede till hösten 2017.

Då Östermalmshallen hade utrymmesbrist och problem med logistiken för intransport av varor var ett av målen att få bort varuinlastningen från huvudentrén – en olämplig placering på flera sätt. Ett förvärv av en grannfastighet på Humlegårdsgatan hade kunnat tillföra hallen ytterligare ytor för att lösa de logistiska frågorna kring in- och utlastning, och fastigheten hade även genererat ytterligare inkomster till staden genom en byggnation som skulle tillfoga hallen kommersiella ytor.

Vid tidpunkten för genomförandebeslut var därför inriktningen för projektet att försöka förvärva grannfastigheten samt renovera Riddaren 13 för kontorsverksamhet. Men under 2015 skrinlades planerna på förvärvet, vilket medförde omprojektering av samtliga planerade verksamhetsytor, som måste inrymmas i den befintliga saluhallen. Den planerade kassunen för matavfall kunde som en konsekvens av detta inte längre rymmas under hallen, utan fick istället förläggas i anslutning till torget.

**Fastighetskontoret**  
Projektavdelningen

Hantverkargatan 2  
Box 8312  
104 20 Stockholm  
Växel 08-508 270 00  
Fax 08-508 27 070  
fastighetskontoret@stockholm.se  
start.stockholm

I maj 2016 lämnade kontoret en lägesrapport till nämnden som visade på en investeringsprognos om 725 mnkr. Orsakerna hänfördes till största del till förändringar av ursprungsinriktningen, med anledning av ändrade förutsättningar kring vilka fastigheter som skulle ingå i projektet. Även att inriktningen för verksamheten i Riddaren 13 hade ändrats från kontorsverksamhet till hotell-

verksamhet innebar merkostnader, men möjliggjorde samtidigt ytterligare intäkter när den uthyrningsbara ytan ökade – till följd av att gården mellan de två fastigheterna skulle inglasas och nyttjas för verksamhet – samtidigt som staden skulle få en stabil hyresgäst på ett långt kontrakt. Därutöver tillkom Stockholm Vatten och Avfalls (SVOA) krav på byte av markledning under Östermalmstorg i samband med uppförande av en den tillfälliga saluhallen, något som ledde till en försening i uppförande av den.

I februari 2018 tar kommunfullmäktige, på förslag från fastighetsnämnden, ett reviderat genomförandebeslut, till en investeringsutgift om 980 mnkr och med en tidplan där invigning av saluhallen och hotell planerades till juni 2019 – en tidsfördröjning på nästan två år mot det tidigare genomförandebeslutet.

<b>Tidigare beslut</b>		
Utredningsbeslut FN	2009-12-15	Dnr 2009/201/420
Reviderat utredningsbeslut FN	2012-11-20	Dnr 5.2-460/2012, Dnr 2.6.3-371/2012
Inriktningsbeslut FN	2013-06-03	Dnr 2.1.1-255/2013
Inriktningsbeslut KF	2014-03-24	Dnr 302-1325/2013
Genomförandebeslut FN	2014-04-08	Dnr 5.2-166/2014
Genomförandebeslut KF	2014-06-16	Dnr 308-607/2014
Lägesrapport 1	2016-05-17	Dnr 2.4-082/2016
Lägesrapport 2	2017-01-31	Dnr 4.2-021/2017
Reviderat genomförandebeslut FN	2017-12-12	Dnr 2017/00021
Reviderat genomförandebeslut KF	2018-02-19	Dnr 2017/002027
Lägesrapport 3	2018-11-20	Dnr 2017/00021
Slutbesked för Riddaren 3 SBN	2021-02-15	Dnr 2016-17979-575, Dnr 2015-22197-575
Slutbesked för Riddaren 13 SBN	2021-11-23	Dnr 2016-11960-575

## Beskrivning av projektet

### Geografiskt område

Projektet är geografiskt placerat i Östermalms stadsdelsnämnd och omfattar byggnader belägna på fastigheterna Riddaren 3, i hörnet Nybrogatan-Humlegårdsgatan, intill Östermalmstorg, samt den intilliggande Riddaren 13, utmed Nybrogatan i Stockholm.

Byggnaderna står även på fastigheterna Östermalm 2:46 och Östermalm 2:47 – två små fastigheter som bildades i början av 1960-talet, i samband med att Nybrogatan var tänkt att breddas för bilismen. I föreliggande slutredovisning behandlas dessa mindre fastigheter som delar av Riddaren 3 (Östermalm 2:47) respektive Riddaren 13 (Östermalm 2:46).

### **Delprojekt**

Projektet kom att bestå av fem stycken delprojekt:

1. Uppförande av tillfällig saluhall med placering på Östermalmstorg dit verksamheterna evakuerades.
2. Ledningsomläggningar inför uppförande av tillfällig saluhall då de befintliga ledningarna i marken var i ett mycket dåligt skick.
3. Anläggande av matavfalls- och sopsugsanläggning i syfte att minska transporter i området.
4. Upprustning och utveckling av Östermalms saluhall (Riddaren 3).
5. Upprustning och utveckling av intilliggande fastighet (Riddaren 13) till hotellverksamhet.

Projektet bedrevs som ett så kallat Construction Management-projekt, vilket innebar att en extern projektledningskonsultgrupp ledde och samordnade arbetet med flera delade entreprenader, där bygg- och installationsentreprenörer handlas upp löpande. Totalt kontrakterades 48 entreprenörer, något som bidrog till projektets komplexitet och krävde särskild kompetens för att leda och koordinera, varför en specialiserad projekt- och byggledningsfirma upphandlades för ändamålet. Omfattningen av hyresgästdialog och koordinering av frågor till och från hotellet gjorde att projektet även anlidade två stycken hyresgästkoordinatorer. Ansvar för avtalsförhandlingen låg kvar hos fastighetskontoret.

Val av entreprenadform hängde samman med den vid tiden överhettade byggmarknaden och den ökade möjligheten till konkurrens i anbudsförfarandet samt möjlighet att korta projektiden.



*Restaurerade pelare. Foto: Mattias Ek, Stadsmuseet*

### **Hållbarhet och kvalitet**

Initialt var planen att kraven för det internationella miljöcertifieringssystemet Breeam In-Use skulle användas, men detta utgick under projektets gång då det bedömdes tillräckligt att upprustningen följde kraven för den svenska motsvarigheten, Miljöbyggnad nivå silver. Som en del av projektets energi- och miljöhänsyn utformades kylsystemet med CO2-teknik, vilket innebär att spillenergi från kylmediaproduktion kan omhändertas inom fastigheten och användas till värmeenergi. Matavfalls- och sopsugskassunen medför att behovet av transporter och tung fordonstrafik minskar betydligt till och från fastigheterna.

För att ta till vara på Östermalmshallens höga arkitektoniska och antikvariska värde har varsamhetsperspektivet särskilt beaktats. Vidare har tillgänglighet till och från fastigheterna samt inom byggnaderna haft ett stort fokus inom projektet. Avslutningsvis har konst installerats i enlighet med stadens enprocentregel.

### **Investeringsens mål och syfte**

I genomförandebeslutet från 2014 beskrivs mål och syfte enligt nedan:

*Utvecklingen av Östermalmshallen ingår i en omfattande förbättring av omgivande gator och torg i området samt är en del av stadens övergripande satsning[en] Vision 2030. Projektet ligger också i linje med regeringens initiativ Sverige – det nya matlandet, vars målsättning är att Sverige ska bli det främsta matlandet i Europa samtidigt som ökad tillväxt och sysselsättning skapas.*

*Projektets vision är att säkerställa och vidareutveckla Östermalmshallens position som en matdestination med en betydande roll för Stockholm, Sverige och Skandinavien. Hallen ska erbjuda en äkta matupplevelse som står för inspiration, kvalitet och kulinariskt expertkunnande.*

I det reviderade genomförandebeslutet från 2018 angavs att projektets övergripande mål var att hålla nere utgifter och säkerställa inflytt i juni 2019. Vidare var målsättningen att utveckla Östermalmshallen till en modern saluhall, där den ursprungliga saluhallens kulturvärden bibehölls. Tekniska installationer skulle anpassas för att uppfylla gällande myndighetskrav samt verksamheternas behov. Lokalerna skulle också möjliggöra ett flexibelt lokalutnyttjande och ökad produktivitet för hyresgästerna, samtidigt som hallen blev en miljömässigt hållbar anläggning. Vidare angavs 2018 att projektet skulle sträva mot stadens nya vision, *Vision 2040*, och nu bidra till följande inriktningsmål:

- *Ett Stockholm som håller samman* – upprustningen bidrar till att skapa levande och trygga miljöer i närområdet. Saluhallen kommer att tilltala en bredare målgrupp i alla åldrar. Byggnaderna öppnas upp mot stråken på Humlegårdsgatan och Nybrogatan, där även hotellet kommer att bidra till en levande närmiljö
- *Ett demokratiskt hållbart Stockholm* – projektet tillgänglighetsanpassar saluhallen för att alla Stockholmare ska kunna ta del av matkulturen.
- *Ett klimatsmart Stockholm* – energieffektivare kylsystem med CO2 installeras, sopsug installeras för en mer hållbar sophantering och minskade transporter.

### Faktorer som påverkat investeringsutgift och tidplan

Nedan framgår identifierade faktorer som under projektets gång hade en påverkan på dess investeringsutgift och tidplan, uppdelade per delprojekt; tillfälliga saluhallen, ledningsomläggningar, anläggande av matavfalls- och sopsugsanläggning samt upprustning och utveckling av Östermalmshallen respektive Riddaren 13 till hotellverksamhet.



### Tillfälliga saluhallen

För att möjliggöra fortsatt handel under ombyggnadstiden uppfördes en tillfällig saluhall på Östermalmstorg dit verksamheterna evakuerades. Den tillfälliga hallen var ritad av Tengbom och vann flera utmärkelser, både som turistmål och för sin arkitektur.



*Tillfälliga saluhallen, ritad av Tengbom. Foto: Felix Gerlach*

Handlarnas och kontorets initiala bedömning var att besöksantalet skulle minska under flytten till den tillfälliga hallen. Bedömningen tjänade som underlag för dess uppförande. Hallen öppnades våren 2016 och blev omedelbart en publiksuccé och lockade över cirka 1,3 miljoner fler besökare per år än förväntat. Totalt registrerades uppemot 9 miljoner besökare i den tillfälliga saluhallen fram till dess att den stängdes 26 februari 2020.

Under 2014 ändrades förutsättningarna för den tillfälliga hallen då behovet av kyldiskar hade underskattats, varför kylkapaciteten fick utökas för att möjliggöra utformningen av handlarnas önskade verksamhet i hallen. Detta resulterade i installation av centralkyla, vilket medförde ett behov av att utöka hallens yta med 300 kvm mot vad som tidigare planerats. Sammanlagt resulterade detta i en ökad investeringsutgift för tillfälliga saluhallen på cirka 35 %.

Den högre besökstillströmningen innebar en ökad omsättning för handlarna, med önskemål om utökade öppettider och ett ökat behov av personal. För att tillhandahålla erforderliga personalutrymmen för tillkommande personal fick bodar hyras in som personalutrymmen, vilket genererade en merkostnad liksom tillkommande driftkostnader, ökad mediaförbrukning samt kostnadsökningar för bevakning. Den framflyttade utflytten från den tillfälliga hallen,

med anledning av saluhallens sena färdigställande, genererade också ökade kostnader för kontoret.



*Den välbesökta tillfälliga saluhallen. Foto: Felix Gerlach*

Hyressättningen i den tillfälliga hallen avtalades innan produktionsstart och beräknades utifrån kalkylerad kostnad och självkostnadsprincip. Då produktionskostnaden för den tillfälliga hallen blev högre än kalkylerat, medförde det att hyrorna inte täckte kostnaderna för evakueringen.

Vidare förlängdes hallens tillfälliga bygglov vid ett flertal tillfällen till följd av den förlängda renoveringstiden av Östermalmshallen, men beslut togs även om förlängning efter tomställning inför en framtida avyttring; initialt togs beslut om att hallen skulle rivas, men ändrades sedan till försäljning, varför påbörjad upphandling avbröts och en försäljningsprocess istället inleddes. Något som även det medförde att driftkostnader för motsvarande period belastade projektets totalekonomi.

Den tillfälliga hallen, som såldes till fastighetsbolaget Wallenstam för drygt 11,6 mnkr, blev kvar på platsen till den sista juni 2021, då köparen ombesörjt nedmontering och bortforsling.

### **Ledningsomläggningar**

Vid planering av projektet förutsattes att Östermalmstorg kunde överbyggas av en tillfällig byggnad och att detta inte skulle påverka ledningarna under torget. I fortsatta förhandlingar med SVOA framkom det att ledningarna för spillvatten var tvungna att ledas om, då dessa var i sådant skört skick att de inte kunde överbyggas ens under en begränsad tid. Investeringen bekostades delvis av

SVOA, men innebar även en merkostnad för projektet på 10 mnkr netto samt en försening av byggstart med cirka fem månader.

### **Matavfalls- och sopsugsanläggning**

Inför ombyggnad och beviljande av bygglov ställde trafikkontoret och SVOA krav på att antalet transporter till de två fastigheterna skulle minska och att sophantering skulle ske genom en matavfalls- och sopsugsanläggning. Då anläggningen inte kunde inrymmas under saluhallen, som initialt var planen, flyttades den till Östermalmstorg. Något som medförde tidspåverkan och åtgärder som resulterade i en högre utgift. Vidare innebar bergets undermåliga kvalitet merkostnader för grundläggning och konstruktionslösning för den kassun som inrymmer anläggningen.

Anläggningen driftsattes i början av 2018 för den tillfälliga saluhallen. I samband med färdigställandet av Riddaren 3 anslöts Östermalmshallen och hotellet till anläggningen (men driftsättning av hotellet skedde först vid hotellverksamhetens tillträde).

Med anledning av luktproblem, framförallt i samband med tömning, har kontoret även kompletterat anläggningen med kolfilterfällor för avluftningen. På grund av anmälan från kringboende har miljöförvaltningen under 2021 tagit ställning gällande anläggningen. Kontoret har vidtagit de åtgärder miljöförvaltningen begärt.

### **Upprustning och utveckling av Östermalms saluhall**

Östermalms saluhall har totalrenoverats och utvecklats för saluplatser samt restauranger. De ursprungliga kulturvärdena skulle bibehållas och fick inte förvanskas, vilket ställde krav på särskilda lösningar.

Då handlarna inte velat medverka i utformningen av sina lokaler i tidigt skede kunde inte deras lokalytor projekteras som planerat, vilket medfört stora tidsförseningar. I slutet av 2017 fattade kontoret därför ett beslut om direktivstyrd projektering, vilket innebar att kontoret själv skulle projektera fram handlingar, utifrån upprättade hyresavtal, åt de handlare som fortsatt inte ville medverka i projekteringsarbetet. Men då handlarna öppnade upp för dialog under 2018 beslutade kontoret att deras önskemål om utformning skulle tillgodoses, varför ett flertal ändringar, mot redan upprättade handlingar, tillkom i sent skede under pågående produktion. Detta medförde omprojektering och i vissa fall även ombyggnad av delvis redan utförda arbeten.

Vidare hade ursprunglig budget baserats på att befintliga saludiskar skulle återanvändas, men vissa handlare tilläts införskaffa nya

diskar, då de menade att dessa inte fungerade optimalt utifrån verksamhetens behov. Konsekvensen av kontorets välvilliga inställning och flexibilitet till hyresgästernas sent inkomna önskemål i projektets dåvarande skede, var kraftigt kostnadsdrivande.



*Färger, dekorer och den stjärnformiga planlösningen är återskapad.  
Foto: Mattias Ek, Stadsmuseet*



*Senaste LED-tekniken efterliknar glödljuset på ett realistiskt sätt, men spar mängder med energi och underhållskostnader. Foto: Mattias Ek, Stadsmuseet*

**Fastighetskontoret**  
Projektavdelningen

Hantverkargatan 2  
Box 8312  
104 20 Stockholm  
Växel 08-508 270 00  
Fax 08-508 27 070  
fastighetskontoret@stockholm.se  
start.stockholm

Att hyresgäster valde att inte medverka i framtagandet av nödvändiga handlingar berodde till viss del på att deras ombud avrått till medverkan, i andra fall har hyresgäster försökt att sälja verksamheten och i vissa fall har det funnits en osäkerhet kring handlarnas egen verksamhetsinriktning.

Som en konsekvens av den ökade besökstillströmningen i den tillfälliga hallen, som förväntades bestå även i den ordinarie saluhallen (med utökade öppettider och förväntade omsättningsökningar), tillkom krav på kapacitetsökning på samtliga tekniska system (ventilation, el, avlopp, nödutrymning, personalutrymmen). Större fettavskiljare krävdes och den ökade volymen för denna har inneburit tillkommande utgifter för bergschakt.

Det ökade behovet av personalutrymmen innebar att kontoret fick bereda plats för ytterligare omklädningsytor för fler än 100 personer inom lokalerna och projektera om planlösningen för att kunna inrymma dessa personalutrymmen.

Projektet blev under år 2016 även tidsförsenat på grund av entreprenadupphandlingar i överprövning, som innebar att nödvändiga betonggjutningar inte kunde påbörjas och att bodetablering inte kunde genomföras enligt plan.

Inför och under produktion har det uppdagats att fastigheten var i sämre skick än vad man kunnat förutse; bland annat hade saluhallen en bristfällig stomstabilitet som medför att valvet i markplan måste rivas och därefter gjutas i cirka 17 deletapper för att inte orsaka rörelser i stommen. Även stämning underifrån krävdes. Det höga antikvariska värdet medförde också att rivning måste ske varsamt och med försiktighet. Då byggnadernas skick inte medgav en rationell rivningsmetod påverkades både tid och kostnader negativt.

Under arbetes gång framkom ytterligare behov av miljösanering av framför allt asbest och arsenik samt undersökning av aspergillus. Bjälklagen konstaterades innehålla arsenik och fick därför totalsaneras. Omfattningen av asbest var långt större än vad inventeringen hade påvisat, vilket inte var möjligt att upptäcka i tidigt skede med anledning av pågående verksamhet i hallen.

Vidare visade sig skiffertak och plåttak vara i betydligt sämre skick än förväntat samt sakna rasskydd, vilket innebar högre utgifter att åtgärda än planerat. Därtill hade projektet initialt inte tagit höjd för att återuppbygga de 32 toureller (små torn) som huset ursprungligen

hade. Detta kravställdes i samband med bygglov, i enlighet med Skönhetsrådets önskemål, varför dessa fick inkorporeras i projektet.

Även berget under saluhallen var av mycket sämre kvalitet än vad provgroparna hade påvisat. Detta kom att påverka grundläggningen samt konstruktionslösningarna för ställverket, men även schaktningen som tog lång tid och blev mer omfattande än vad tidigare provtagningar gett vid handen. Detta påverkade i sin tur planerade arbeten i källaren och de nya ytor som erfordrades för utökade installationer. Även flertalet installationer visade sig vara i så dåligt skick att de måste bytas ut.

I ursprunglig investeringskalkyl togs inte höjd för indexuppräknings av byggkostnader över tid. Den justering av index som gjordes i samband med reviderat genomförandebeslut tog inte heller erforderlig höjd för en byggboom under år 2018-2019, samt innefattade heller inte indexuppräknings för arbeten efter juni år 2019.



*Saluhallen har nya balkonger längst två av väggarna.  
Foto: Olle Henriksson*

**Fastighetskontoret**  
Projektavdelningen

Hantverkargatan 2  
Box 8312  
104 20 Stockholm  
Växel 08-508 270 00  
Fax 08-508 27 070  
fastighetskontoret@stockholm.se  
start.stockholm

Under projektets gång tillkom ett flertal större programändringar – kopplade till omförhandlade och nytecknade hyresavtal med handlarna – som medförde omprojektering och ombyggnadsarbeten, samt tillkommande arbeten utifrån redan framtagna bygghandlingar, vilket påverkade färdigställandetiden och utgifterna negativt. Sena besked från hyresgäster gällande kyldiskar medförde försening i leverans och tillkommande helgarbeten för att klara inflyttnings-tider. Iordningställande av kök på plan 4 (ursprungligt planerat till mindre storlek och på annan plats) medförde att bjälklag fick förstärkas och fläktrum med mera fick ändras. Även omdisponering av ytor till följd av ändrade önskemål om fler sittplatser för servering, baserat på erfarenheterna från den tillfälliga saluhallen, hade påverkan.

Under hösten 2019 upptäcktes inläckage av vatten i ställverket, trots tidigare vidtagna åtgärder och en tät byggnad fram till månads-skiftet oktober-november. Den planerade driftsättningen fick med anledning av detta skjutas fram och ytterligare åtgärder vidtas då Ellevio ställde krav på garanterad täthet samt uppföljning som krav för att koppla på strömmen. Med anledning av den försenade strömförsörjningen fick invigningsdatum förskjutas med 6 veckor till början på mars 2020. Som följd av det framflyttade färdig-ställandet fick projektet ökade kostnader för tillkommande etablering och platsorganisation, samt för forceringsarbeten för att klara inflyttningsdatum.

Till inflyttningen var tre lokaler inte färdigställda, till följd av sena besked från hyresgästerna. Dessa lokaler färdigställdes under augusti 2021. För saluhallen, tillfälliga saluhallen samt kassunen skedde driftöverlämnandet under juni 2020.

### **Upprustning och utveckling av hotellet**

Fastigheten Riddaren 13 som ligger i anslutning till Östermalms saluhall har totalrenoverats och utvecklats för hotellverksamhet, i det exklusivare segmentet, från tidigare kontorsverksamhet och butiker. Gården mellan fastigheterna har glasats in och anpassats för att möjliggöra restaurangverksamhet. Hotellverksamheten är idag en förlängning av Östermalmshallens matupplevelse, och den inglasade gården med restaurangverksamhet uppfattas idag som en integrerad del av saluhallen.

Byggnaderna på fastigheten rymde tidigare några mindre kontor, men även en guldsmed, ett förråd och en bostad. På innegården fanns även ett gårdshus som tidigare rymt Pix karamellfabrik, men som på grund av dess skick revs i samband med renoveringen.

Mellan byggnaderna fanns två asfalterade innejårdar, som mestadels nyttjades som cykelparkering.

Under 2015 utvecklades idén om att fastigheterna skulle kunna utvecklas till ett hotell. Bakgrunden till det var flera. Bland annat fanns det vid tiden ett tryck efter fler hotell i innerstaden. Det fanns också ambitioner och mål inom staden om att utveckla levande gatuplan (med exempelvis restauranger, snarare än kontor och butiker i gatuplan), för att på så sätt skapa en tryggare närmiljö, framförallt på kvällar och helger.

Inriktningen ändrades därför och avtal tecknades med en hotelloperatör samma år. Avtalet med hotellverksamhet möjliggjorde en ökad uthyrningsbar yta jämfört med kontorsverksamhet, då större yta av fastigheten då skulle kunna generera hyresintäkter när den inbyggda gården i Riddaren 13 i sin helhet skulle kunna användas för verksamhet och generera hyresintäkter, vilket inte varit möjligt vid kontorsverksamhet.

De tillkommande utgifterna för att anpassa lokalerna till hotell istället för kontorsverksamhet skulle enligt avtal till stor del bekostas av hotelloperatören. Utgifterna för dessa anpassningsarbeten har dock överstigit den bedömning som låg till grund för avtalet.



*Innergård hotellet. Foto: Mattias Ek, Stadsmuseet*

**Fastighetskontoret**  
Projektavdelningen

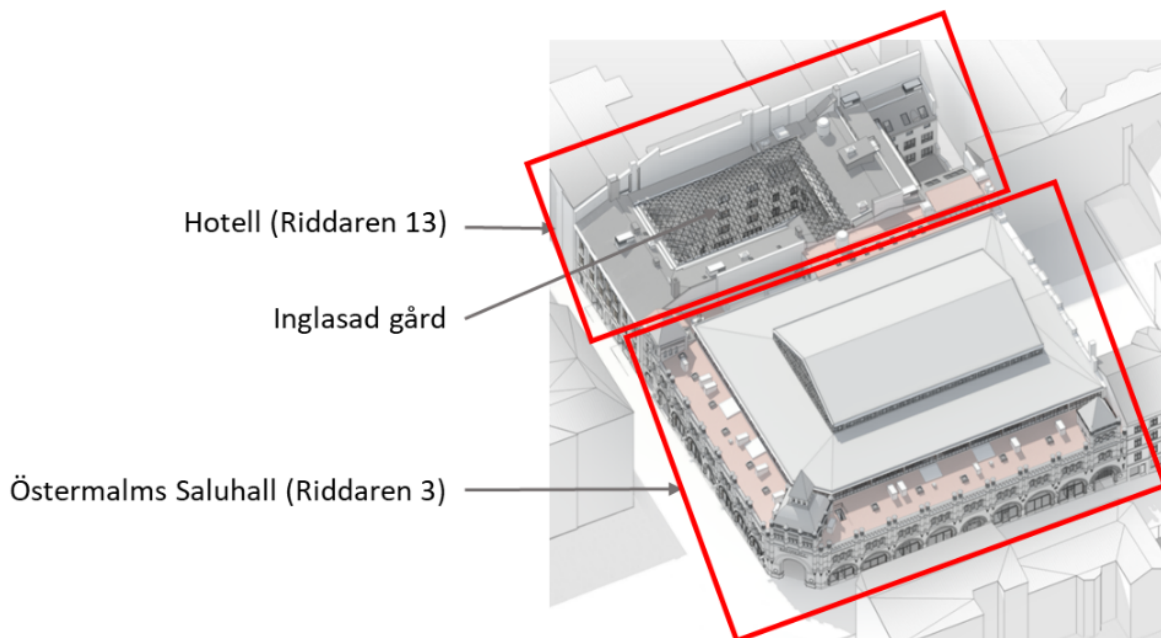
Hantverkargatan 2  
Box 8312  
104 20 Stockholm  
Växel 08-508 270 00  
Fax 08-508 27 070  
fastighetskontoret@stockholm.se  
start.stockholm

Under detaljplaneprocessen framkom det att det planerade glastaket för inglasning av gården skulle försämra utblicken från en grannfastighet mot Östermalmstorg, varför taket omformades för att erhålla en lägre höjd. Detta resulterade i en mer komplicerad och kostsammare konstruktion, och under år 2019 fick omprojektering och tillkommande förstärkningar i stomme därför genomföras. För



att undvika synliga pelare på gården, behövde taket vila på ett antal pelare som idag löper genom samtliga våningsplan. Det visade sig att nedföringen av glastakets laster genom huskonstruktionen vara mer komplicerad än bedömt att genomföra. På grund av dess komplexitet blev konstruktören bland annat tvungen att ta fram 75 olika ändrings-PM.

Vidare hade bjälklagen en undermålig bärande kapacitet och måste förstärkas samt riktas upp för att klara gällande krav. Utöver det krävdes omfattande åtgärder på bjälklaget för att klara kraven på akustik för hotellverksamhet.



*Illustration över Östermalms saluhall (Riddaren 3) och hotell (Riddaren 13).*

Gårdshuset inom hotellfastigheten hade även det stora problem med bärligheten i stommen, varför denna revs. Vid demontering av stommen visade det sig dessutom att även grundmurens kvalitet var så dålig att den rasade. Med anledning av det nödgades tillkommande förstärkningsarbeten och injektering i berg utföras, vilket medförde tidsförskjutningar. På grund av detta reviderades tillträde till hotellfastigheten till hösten 2019, istället för som planerat våren samma år.

**Fastighetskontoret**  
Projektavdelningen

Hantverkargatan 2  
Box 8312  
104 20 Stockholm  
Växel 08-508 270 00  
Fax 08-508 27 070  
fastighetskontoret@stockholm.se  
start.stockholm

Kontoret såg under år 2019 över konsekvenserna av att avyttra fastigheten Riddaren 13 under projektets gång. Bedömningen var att det kostnadmässigt, med hänsyn till entreprenadrättsliga förhållanden, inte var motiverat att sälja fastigheten innan entreprenaden var färdigställd.

Under våren 2020 framförde hotellverksamheten att den ansåg kvalitetsnivån på ytskikt i lokalerna vara för låg och därför inte uppfyllde krav enligt hyresavtalet, varpå kontoret beslutade att utföra kvalitetshöjande åtgärder inom hotellet. Dessa bestod i huvudsak av målning och modifiering av snickerier. Vidare fördes även diskussioner kring projekterade handlingar, vilket medförde viss ombyggnation i sent skede. Direktivet var att den färdiga anläggningen skulle överlämnas 2020-09-01 (exklusive spa-avdelning på grund av nedan beskrivna läckage i grundmuren). På överlämnandemötet den 30/8 vägrade hotelloperatören att tillträda, då denne ansåg att bland annat spaavdelningen skulle vara klar före tillträde. Kontoret valde att tillmötesgå hyresgästen och färdigställde spaavdelningen innan hotellets tillträde, som därmed blev framflyttat till 2021-02-01. Verksamheten blev ekonomiskt kompenserad för det senarelagda tillträdet.

I samband med färdigställande av hotellet började vatten på nytt tränga in i sockeln mot Nybrogatan. Ett omfattande injekteringsarbete påbörjades, men trots injekteringar och tätningsarbete lyckas man inte få väggen tät. Detta resulterade i att gatan fick grävas upp och muren tätas med ytterligare injekteringar, betongsprutning samt betonggjutning runt en försörjningsservis till saluhallen. Invändigt reglades en ny vägg samt att grundmuren utfördes luftad med dränage till golvbrunnar. I samband med detta, samt det standardhöjande målningsarbetet, färdigställdes arbeten i hotellet till julhelgen 2020.

Med anledning av tidsförskjutningen i färdigställande har projektet fått ökade kostnader för etablering och platsorganisation. För att minska omfattningen på projektets investeringsvolym beslutade fastighetsnämnden i slutet av 2019 att hotellet skulle avyttras. Avtal med köpare tecknades 2021-11-29, om en köpeskilling på 524,5 mnr. Tillträde sker när fullmäktige godkänt försäljningen. Effekten av hotelförsäljningen ger en total investeringsutgift på 1001,5 mnr. Även den tillfälliga hallen har avyttrats och inbringade 11,6 mnr.

### **Övrig påverkan på investeringsutgift och tidplan**

#### *Upphandlingar och överprövningar*

I genomförandebeslut från 2014 bedömdes att förseningar i projektet utgjorde en risk, varför dessa prissattes. Dock bedömdes inte dessa kunna ha en så stor påverkan på tidplanen som de senare visade sig få. Överprövade entreprenader och bygglov innebar stora tidsförseningar. Förfrågan om betongarbeten skickades ut till betongentreprenör i mars 2016, varvid upphandlingen blev över-

klagad. Tilldelningen överklagades i flera instanser och slutligt beslut meddelades först i mars 2017. Detta innebar en försening av betongarbeten och rivningsarbeten i saluhallen på 10 månader.

Bygglov för manskapsbodar placerade på Storgatan erhöles i maj 2016, men överklagades av boende i flera instanser och slutligt beslut i frågan meddelades i slutet av mars 2017. Sammanlagt tog det drygt 10 månader att erhålla bygglov på grund av överklagandeprocessen. Bygglov för Riddaren 3 tog 18 månader att erhålla på grund av överklaganden. Riddaren 13 erhöles bygglov i november 2017, vilket innebar en bygglovsprocess på 16 månader.

Sammanfattningsvis så har tidpunkten för öppningen av hotellet i Riddaren 13 och nyinflyttningen i Riddaren 3 påverkats av bygglovshantering, överklagan av betongentreprenadupphandling samt överklagan av bygglov för bodetableringen och hotellets färdigställandegrad.

#### *Branschutveckling*

Kontoret konstaterar också att kostnadsutvecklingen för byggbranschen under projektets gång har ökat mer än kontorets initiala bedömning vid genomförandebeslut. De senaste åren har kontoret räknat med en ökning på cirka 3% på byggrelaterade kostnader. Men enligt SCB:s faktorprisindex ökade entreprenörernas kostnader för byggmaterial med totalt 6,5 procent mellan maj 2020 och maj 2021. Inom byggmaterialgruppen steg till exempel kostnaderna för trävaror och armeringsstål till 34,3 respektive 23,1 procent. Den stora ökningen beror på råvarubrist till följd av ökad global efterfrågan. Den förlängda produktionstiden har inneburit tillkommande utgifter för index som inte fanns med i kontorets bedömning i det reviderade genomförandebeslutet.

#### *Alternativ till färdigställande*

Kontoret har vid flera tillfällen utrett möjligheterna att ändra pågående plan och inriktning för projektet genom exempelvis avbrytande av projektet, avyttring av projektet eller utlösen av hyresgäster, men har konstaterat att den ekonomisk mest hållbara inriktningen för projektet är att färdigställa kontraksarbetena.

#### *Covid-19*

Corona-pandemin under 2020-2021 slog hårt mot färdigställande av hotellet och fick en stor påverkan under ett antal månader på grund av leveransproblem samt underbemanning, bland annat insjuknade 30% av personalen på projektkontoret i Covid-19 trots försiktighetsåtgärder.

## Resultat

### Måluppfyllelse

Bästa möjliga utveckling av Östermalmstorg, befintliga byggnader i kvarteret Riddaren 3 och 13 samt angränsande gator och fastigheter har eftersträvat. Projektet har tagit hänsyn till kommersiell uthyrbarhet, investeringskostnad, byggnadsvård, myndighetskrav, logistik, arbetsmiljö, korsande trafik och trafikkontorets pågående uppgradering av Nybrogatan.

Målsättningen med upprustningen och utvecklingen av Östermalms saluhall var att hallen skulle anpassas och utvecklas till en modern saluhall, där den ursprungliga saluhallens kulturvärden bibehölls. De tekniska installationerna skulle anpassas så att de uppfyllde ställda myndighetskrav och verksamheternas behov. Lokalerna skulle möjliggöra ett flexibelt lokalutnyttjande och ökad produktivitet för hyresgästerna, samtidigt som Östermalmshall blev en miljömässigt hållbar anläggning. Allt detta har skett och projektets genomförande har skapat en bättre inomhusmiljö för hyresgäster och allmänheten, där energieffektiviseringar och de nya tekniska systemen har också minskat stadens drift- och underhållskostnader.

Projektet har bidragit till att uppfylla mål i Översiktsplan för Stockholms Stad om:

- *God offentlig miljö* – genom att bidra till skapandet av en inbjudande och trygg plats i staden, tillgänglig för alla. Tillgängligheten och säkerheten har ökat i området genom att antalet avfallstransporter minskat till saluhallen. Tidigare hade hallen flera intransporter som resulterade i korsande flöden. Efter ombyggnaden finns en tydlig mottagning av varustransporter, som även är gemensam för hotellet. Vidare har upprustningen tillvaratagit och förstärkt områdets karaktär och kulturmiljö. Efter ombyggnaden finns det en tydlighet kring produktutbudet och Östermalmshallen utgör idag ett besöksmål för alla som är matintresserade och bidrar till att stärka stadens attraktionskraft.
- *En klimatsmart och tålig stad* – genom att de byggnader som ingått i projektet idag kännetecknas av hållbara energilösningar och smart miljöteknik, både ur ett driftsperspektiv och ställt mot energiförbrukning kontra den ökade verksamheten. Matavfalls- och sopsugsanläggningen bidrar även till minskade transporter i området.

Genomförande av projektet har även bidragit till att uppfylla inriktningsmål i enlighet med stadens vision för 2040 om:

- *Ett Stockholm som håller samman* – genom att upprustningen har bidragit till att skapa levande och trygga miljöer i närområdet och byggnaderna har öppnas upp mot stråken på Humlegårdsgatan och Nybrogatan, där även hotellet bidrar till en levande gatumiljö.
- *Ett demokratiskt hållbart Stockholm* – genom att saluhallen har tillgänglighetsanpassats för att alla stockholmare ska kunna ta del av matkulturen och den kulturhistoriska miljön. Hallens utformning och utbud skapar idag möjlighet till en bredare målgrupp, i alla åldrar.
- *Ett klimatsmart Stockholm* – genom att ett betydligt energieffektivare kylsystem samt att matavfalls- och sopsugsanläggning har installerats för minskade transporter och möjliggöra produktion av biogas från matavfall. En minskad miljöpåverkan har även uppnåtts genom installation av sådan som centralkyla, isolerade fönster och tak, nya styr- och reglersystem, styrd belysning samt värmeåtervinning har renoveringen och utbyte av tekniska installationerna, som blivit mer effektiva ur energisynpunkt.



*Fasadbelysningen, designad av Light Bureau, Kai Piippo, Daniel Hoderne, bidrar till en tryggare miljö. Foto: Mattias Ek, Stadsmuseet*

**Fastighetskontoret**  
Projektavdelningen

Hantverkargatan 2  
Box 8312  
104 20 Stockholm  
Växel 08-508 270 00  
Fax 08-508 27 070  
fastighetskontoret@stockholm.se  
start.stockholm

## Hållbarhet och kvalitet

### *Tillgänglighet, säkerhet och trygghet*

Tillgänglighet till och från fastigheterna samt inom byggnaderna har haft ett stort fokus inom projektet och funktionshinderrådet fick löpande information om såväl lösningar som utmaningar i projektet. En utmaning bestod i att ramper inte kunde skapas i byggnaden mot gatumiljön på önskvärt sätt, då dessa ansågs förvanska byggnadernas ursprung. Efter beslut om genomförande sänkte trafikkontoret i ett gatugestaltningprojekt gatuhöjderna, vilket försämrade möjligheterna att erhålla fullt ut tillgängliga entréer mot Nybrogatan och Humlegårdsgatan. Trots detta kan ändå samtliga lokaler nås av personer med funktionsvariation. För att tillgodose tillgänglighet för alla har även ett antal hissar installerats.

Vidare har tillgängligheten och säkerheten ökat genom att varutransporter numera ska ske genom varuintaget från Nybrogatan och inte som tidigare via huvudentrén. Projektet har även förbättrat tillgängligheten i Riddaren 13, bland annat genom att ett ytterligare trapphus gjorts tillgängligt samt hiss mot saluhallen. Därmed kan personer med funktionsvariation följa flödet från Nybrogatan genom innergården på hotellet in i saluhallen och vice versa. Tillgänglighetsanpassade toaletter för besökare kan nås via hissar, både i saluhallen och hotellet. Även andra tillgänglighetsaspekter har beaktats, så som kontaktallergier, kontrastmarkeringar och taktila informationstavlor.

Vidare var belysning en viktig fråga i projektet, som invändigt och utvändigt idag kan anpassas efter årstid, aktiviteter i byggnaderna samt efter riktade behov, till exempel för att öka ljusintensiteten i gatumiljön. Projektet har bidragit till att stadsdelen befolkats under fler av dygnets timmar och har blivit mer levande, och därmed tryggare, än tidigare – bland annat med hjälp av fasadbelysning och restauranger i fasadläge, med längre öppettider.

### *Antikvariska värden*

För att ta till vara på Östermalmshallens höga arkitektoniska och antikvariska värde beaktades varsamhetsperspektivet särskilt. En stor utmaning låg i att installera moderna tekniska system i en byggnad med så stora kulturhistoriska värden. Exteriören har rensats från sentida tillägg och mindre genomtänkta detaljer, de dekorativa tourellerna har rekonstruerats och tegelfasaden renoverats. Den öppna hallens historiska karaktär är på flera sätt återställd; färgsättning och dekormåleri återställdes till ursprungligt utfarande och salustånd rekonstruerades, likaså den ursprungliga stjärnformiga planlösningen från 1888.



*Nya tillgängliga hissar. Foto: Caroline Berg*



*Detalj dekormålning. Foto: Caroline Berg*

### **Konst**

Ett antal konstverk, framtagna i samarbete med Stockholm konst och i enlighet med enprocentregel, har installerats. I saluhallens huvudingång står konstverket *Up, up and away* av Fredrik Wretman, föreställandes ett ben i språnget, i passagen mellan saluhallen och hotellet hänger ett konstverk i taket av Leontine Arvidsson och på en av väggarna i passagen har Jens Fänge skapat sex patinerade bronsreliefer med inslag av måleri.

### **Tidplan**

I genomförandebeslut från 2014 planerades projektavslut ske till årsskiftet 2017/2018, men flyttades i det reviderade beslutet fram till juni 2019. Utfallet blev att saluhallen återinvigdes 2020-03-05 och tillträde till hotellet skedde 2021-02-01.

**Fastighetskontoret**  
Projektavdelningen

Hantverkargatan 2  
Box 8312  
104 20 Stockholm  
Växel 08-508 270 00  
Fax 08-508 27 070  
fastighetskontoret@stockholm.se  
start.stockholm

## Ekonomi

I reviderat genomförandebeslut från 2018 angavs att projektets övergripande mål var att hålla nere utgifter och säkerställa att inflytt kunde ske under 2019. Dessa mål uppnåddes inte, något som under projektets senare delar framför allt kan hänföras till den kostnadsdrivande påverkan tidsförskjutningarna (ca 1 år för saluhallen respektive ca 2 år för hotellet) kom att få, till följd av den bemanningstunga projektledningsorganisationen och en fortsatt etablering. I reviderat genomförandebeslut fördelade sig projektutgifterna per byggnadsobjekt enligt följande:

<b>Delprojekt</b>	<b>Utgift inkl. index (tkr)</b>
Tillfällig saluhall	108 000
Ledningsomläggning	11 000
Östermalms Saluhall i Riddaren 3	589 000
Hotell i Riddaren 13	272 000
<b>Summa investeringsutgifter</b>	<b>980 000</b>

Projektutgifterna fördelar sig per byggnadsobjekt enligt slutkostnadsprognos per den 2 december 2021:

<b>Delprojekt</b>	<b>Utgift inkl. index (tkr)</b>
Tillfällig saluhall	124 000
Ledningsomläggning	12 000*
Östermalms saluhall i Riddaren 3	862 000
Hotell i Riddaren 13	484 000
Matavfalls-/sopsugsanläggning	44 000*
<b>Summa investeringsutgifter</b>	<b>1 526 000</b>

\* Ledningsomläggningen belastar i sin helhet den tillfälliga hallen och mastavfalls-/sopsugsanläggningen belastar med 25 % Riddaren 13 och resterande del Riddaren 3.

Prognostiserad inkomst från försäljning av hotellet 524 500  
**Projektets totala investeringsutgift 1 001 500**

Den tillfälliga hallen avyttrades för 11,6 mnkr.

Sammantaget berodde fördyringar och justerade tidplaner på att berget under byggnaderna samt byggnadernas grund, stomme och bjälklag var i betydligt sämre skick än vad tidigare provtagningar kunnat visa. Därtill längre överklagandeprocesser och mer komplicerade förhandlingar med hyresgäster än vad som inledningsvis beräknats, samt förändring av inriktningen avseende vilka fastigheter som skulle ingå i projektet samt anpassning till hotell istället för kontortsverksamhet i Riddaren 13. Efter reviderat genomförandebeslut har framförallt utgifterna ökat på grund av den fortsatta etableringen, till följd av tidsförskjutningar på över två år, samt inläckage av vatten i grundmur mot Nybrogatan.



### **Kontorets bedömning av kostnadsökningar i projektet efter beslut om reviderat genomförandebeslut**

Kontorets bedömning är att den största orsaken till kostnadsökning i projektet, efter beslut om reviderat genomförande, är kopplat till hantering av utformning av hyresgästernas verksamheter. Dessa arbeten har dels medfört en tidsförsening som gett ökade kostnader för projektledningsorganisation, etablering och platsomkostnader, men också merkostnader för projektering samt produktion. Uppskattningsvis utgör dessa kostnader cirka 59% av den totala kostnadsökningen.

Utöver detta har kostnader för byggnadens skick och grundläggning samt skicket på underliggande berg, inkluderat tidsförseningar med anledning av detta, utgjort uppskattningsvis 28% av den totala kostnadsökningen.

Arbete med ny sopkassun har inneburit en ökning på omkring 8% av den totala kostnadsökningen.

Med anledning av tidsförseningen har den tillfälliga saluhallen genererat ett förvaltningsunderskott som uppgår till cirka 3% av den totala kostnadsökningen.

### **Risker och möjligheter**

För att minimera riskerna arbetade kontoret under hela processen med kontinuerliga avstämningar med den externa projektledningen. I genomförandebeslutet från 2014 bedömdes förseningar i projektet utgöra en risk som också prissattes. Dock bedömdes inte dessa kunna ha en så stor påverkan på tidplanen som de senare visade sig ha. Att samtliga hyresavtal skulle vara tecknade i tid angavs även utgöra en risk och bedömde kunna få en påverkan på tidplan och projektets totalekonomi.

I reviderade genomförandebeslut från 2018 bedömdes kvarstående risker framför allt utgöras av tekniska utmaningar. Fortsatt lyftes också hyresgästdialogen och projektering av saluhallsplatser som projektrisker. Även reglering till entreprenörer på grund av förlängd entreprenadtid, tillsammans med försäljningen av den tillfälliga saluhallen och risken att den inte skulle inbringa bedömd investeringsinkomst. Nämnade risker hade vid tiden för beslutet inte kostnadsbedömt var för sig, men kontorets samlade bedömning var att dessa uppgick till cirka 65 mnkr totalt.

## Kontorets analys

Från utredningsbeslut till projektavslut gick det 12 år, och en hel del av stadens fokusområden och satsningar hann förändras under tiden. 2007 hade fullmäktige antagit stadens första visionsdokument: *Vision 2030 – Ett Stockholm i världsklass*, där bland annat behovet av upplevelser, målpunkter och tillväxt betonades. 2017 uppdateras visionen och istället antogs *Vision 2040 – Ett Stockholm för alla*, där fokus framför allt låg på hållbarhet.

Sprunget ur den tidigare visionen kom projektet i mångt och mycket att formas; Östermalmshallen skulle förfinas och utvecklas till att bli en av stadens verkliga målpunkter, ett internationellt matmecka i världsklass. Även ändringen till hotellverksamhet visar på detta, då stadens besöksnäring också stod i fokus. Under processens gång kom sedan flera delar av projektet att utvecklas i nya eller mer omfattande riktningar, varför förutsättningar, som låg till grund för beslut, inte alltid var tillämpliga i ett senare skede.

Grundtanken med upplägget i projektet var att hyresgästerna själva skulle stå för sina egna verksamhetsanpassningar i lokalerna, och fastighetskontoret skulle överlämna lokalerna stomrena med anslutningspunkter för försörjningar, vilket är vanligt förekommande i ombyggnationer med hyresgäst Anpassningar i exempelvis centrumanläggningar. Med anledning av att Östermalmshallen är bevarandevärd ändrades inriktningen under projektet till att kontoret skulle samordna utformningen av verksamhetsytorna. Detta ökade avsevärt samordningsbehovet mellan de olika entreprenaderna och hyresgästerna.

Fördelarna som brukar lyftas fram med ett Construction Management-projekt är chansen till ökad konkurrens inom varje entreprenaddel, vilket kan ge beställaren lägre kostnader. Formen är även mer flexibel gällande styrning av entreprenader, genom att man kan påbörja vissa förberedande arbeten redan i tidigt skede, medan projektering fortfarande pågår, vilket kan gagna projekt med tidsbrist. Projektet hade ett tydligt uppdrag att omgående komma igång.

I efterhand kan kontoret konstatera att resurser för att hantera och styra den mängd entreprenader som upphandlingsformen innebar saknades, samt att en djupare analys av alternativa entreprenadformer borde ha genomförts, något som idag görs under tidiga skeden av projekt.

Kontoret har efter avslutat projekt samlat upp och återfört till organisationen de erfarenheter som gjorts och de slutsatser som dragits i och av projektet. Bland annat genomfördes 2021-11-23 en workshop med utgångspunkt från den rapport som presenterades hösten 2017 och som togs fram av extern part, på uppdrag av stadsledningskontoret, i samband med den genomlysning som genomförts av projektet.

Sammanfattningsvis håller kontoret med om de synpunkter som framkom i rapporten; processen med hyresgästerna var problematisk – kontorets flexibilitet i relation till sent inkomna önskemål skapade stora kostnadsökningar och förlängde projektet avsevärt – och projektorganisationen led initialt även av resurs- och kompetensbrist, vilket påverkade effektiviteten på projektleveransen. Vidare konstaterar kontoret att snabba ändringar, inte tillräckligt underbyggda med erforderliga underlag och kalkyler, skedde i projektet och beslut delvis fattades med osäkra förutsättningar.

Kontoret hade dock redan innan genomlysningen identifierat flera av de utmaningar som adresserades. En organisationsförändring var genomförd och ett förändringsarbete med utveckling av projektprocessen, för att säkerställa projektets styrning, var påbörjat.

Genom den nu implementerade projektprocessen är tidigare arbetssätt inte längre möjliga. Granskning av projektet sker i flera led, löpande under hela projektets livslängd. Processen säkerställer mer träffsäkra underlag i tidiga skeden, och vid ändrad inriktning i projektet stoppas arbete framåt och omtag behöver ske.

Genom den nuvarande projektprocessen har kontoret även utvecklat sitt arbete avseende processbeskrivningar, kvalitetsledning, verktyg och rutiner för projektstyrning. Detta har bland annat medfört:

- Styrgruppens roll är tydliggjord.
- Projektplan ska förankras och godkännas i styrgrupp.
- Mallunderlag är framtaget för säkerställande av projektbudgetering.
- Processen för hyresgästdialog påbörjas redan i initierfasen med översyn och konsekvensbeskrivning av gällande avtal.
- Utvecklad process för riskhantering, och tydligare koppling till projektreserv och prognosticerade ändringar och tillägg.

Vidare har kontoret även genomfört åtgärder för att förstärka den löpande ekonomiuppföljningen samt säkerställa att den interna kompetensen används på bästa sätt i samtliga projekt; på fastighetssidan med bland annat kompetens inom hyresgästförhandlingar kopplat till stora projekt och projektorganisationen har stärkts med bland annat kompetens inom administration, ekonomi och hållbarhetsfrågor.

**Slut**

**Fastighetskontoret**  
Projektavdelningen

Hantverkargatan 2  
Box 8312  
104 20 Stockholm  
Växel 08-508 270 00  
Fax 08-508 27 070  
fastighetskontoret@stockholm.se  
start.stockholm

## **Attesterat av**

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

<b>Namn</b>	<b>Datum</b>
Anders Kindberg, Fastighetsdirektör	2021-12-13
Lars Cha, Avdelningschef	2021-12-13