



Projekt verksamhetslokaler – Lokaler för framtiden

(uppdrag till lokalplanering: 2020-51 P5,
omstrukturering av lokalerna)

Slutrapport

Rapportförfattare: Erland Flygt (projektledare,
serviceförvaltningen lokalplanering)



Bild som visar en ny projektyta i serviceförvaltningens del.

Bilagor

1. Vision – Lokaler för framtiden
2. Överenskommelse Palmfeltsvägen 5
(serviceförvaltningen – arbetsmarknadsförvaltningen)

Innehåll

Innehåll	2
1 Inledning	4
1.1 Mål och avgränsningar	4
1.1.1 Övergripande syfte och mål	4
1.1.2 Effektmål/Projekt mål	4
1.1.3 Projektbeskrivning	6
1.1.4 Avgränsning	9
1.1.5 Milstolpar och beslutspunkter	10
2 Resultat	14
2.1.1 Syfte	14
2.2 Måluppfyllelse	14
2.2.1 Projekt mål	14
2.3 Ändringsönskemål och restlista	17
2.3.1 Ändringsönskemål	17
2.3.2 Restlista	17
2.4 Tidplan	18
2.5 Projektbudget och Ekonomi	19
2.5.1 Projektbudget	19
2.5.2 Ekonomi	19
3 Erfarenhetsåterföring och reflektioner	23
3.1 Vad gjorde vi som var bra?	23
3.1.1 Organisation	23
3.1.2 Administration	24
3.1.3 Arbetsformer	24
3.1.4 Metoder	24
3.2 Vad hade kunnat göras bättre?	25
3.2.1 Organisation	25
3.3 Uppstod stora avvikelser mot mål, budget eller tidplan?	27
3.4 Några bilder – före, under och efter	28
3.4.1 Bilder – före ombyggnationen (våren 2021)	28
3.4.2 Bilder – under ombyggnationen (hösten 2021 – sommaren 2022)	31
3.4.3 Bilder – efter ombyggnationen (hösten 2022)	34

1 Inledning

1.1 Mål och avgränsningar

1.1.1 Övergripande syfte och mål

Projektets syfte utgick från den vision och de mål som styrgruppen beslutat för sina framtida förvaltningslokaler (se separat bilaga).

Det övergripande syftet med projekt var att ta fram underlag för att kunna tillgodose förvaltningens behov av ändamålsenliga lokaler för förvaltningskontoret och hålla ner lokalkostnaderna.

1.1.2 Effektmål/Projekt mål

För att uppnå övergripande syfte och mål angav projektplanen att projektet skulle genomföra bland annat nedanstående aktiviteter, vilka betraktades som projektmål.

Projektmålen var:

1. Framtagande av projektplan
2. Möten med projektgrupp, varannan vecka och vid behov
3. Möten med styrgrupp, varje månad
4. Möten med arbetsgrupper, vid behov
5. Möten med skyddsombud (beroende på befintliga forum och rutiner)
6. Möten med fackliga företrädare (beroende på bef. forum/rutiner)
7. Möten med chefsreferensgrupp eller motsvarande
8. Projektmöten med Hyresvärd / Fastighetsägare
9. Hyresgästmöten med Hyresvärd / Fastighetsägare, varje vecka
10. Projektplanering och administration för byggprojekt (fortlöpande)
11. Projektplanering och administration av Förändringsarbetet
12. Utbildning av chefer (vid behov) inför Förändringsarbetet
13. Framtagande av upplägg och mallar för chefers medarbetardialog i Förändringsarbetet
14. Upphandling av externt stöd (organisationskonsult) inför Förändringsarbetet
15. Genomförande av risk- och konsekvensanalyser
16. Genomförande av studiebesök (om möjligt med hänsyn till pågående pandemi)

17. Planering och genomförande av beläggningsmätning (om möjligt och relevant med hänsyn till pågående pandemi).
18. Planering och genomförande av enkät till medarbetare före verksamhetsanpassning och förändringsarbete (om möjligt och relevant med hänsyn till pågående pandemi)
19. Planering och genomförande av föreläsningar och workshops gällande ABW
20. Planering och genomförande av verksamheternas flytt från plan 2 till plan 3 (Administrativa avdelningen ansvarar för och leder arbetet, lokalplanering har beredskap att ge stöd).
21. Planering och genomförande av evakuering av verksamheter i samband med byggåtgärder/produktion (vid behov)
22. Framtagande av Investeringsbudget (inventarier, ÄTA (ändrings- och tilläggsarbeten)), kostnader
23. Granskning och besked ang. bygg (fortlöpande)
24. Framtagande av förslag gällande Akustik
25. Framtagande av förslag gällande Belysning
26. Framtagande av förslag gällande Färgsättning
27. Framtagande av förslag gällande Tillgänglighet
28. Framtagande av inredningsskiss inför genomförandebeslut
29. Framtagande av övergripande koncept för Inredning
30. Framtagande av underlag för nämndbeslut inför tecknande av nytt hyresavtal
31. Samråd med stadsledningskontoret inför nämndbeslut
32. Framtagande av beslutsstöd Moodboard/motsvarande
33. Arkivering och rensning inför flytt
34. Justeringar av övergripande koncept för inredning
35. Framtagande av förslag gällande detaljlösningar av Inredning
36. Inventering av befintliga möbler och kontakt med Stocket
37. Planering för återbruk utifrån inventering av möbler
38. Inventering av konst, samverkan med Stockholm konst
39. Upphandling av inredning
40. Avrop av möbelupprustning för återbruk
41. Upphandling/avrop av flyttjänster
42. Framtagande av underlag för placering av kablage, eluttag, data, tele, AV för mötesrum, hörslingor, bokningstavlor, headsets m.m.
43. Samverkan med S:t Erik kommunikation gällande administrativa nätverket

44. Inventering av bef. IT-utrustning
45. Avrop/upphandling av IT-utrustning
46. Bevakning av Miljöaspekter och (avfall/källsortering, miljöfrågor, miljöprofil, avtal), arbetsätt
47. Bevakning av frågor gällande Säkerhet, brandlarm, personlarm, nycklar, passagessystem och skalskydd
48. Framtagande av förslag gällande skyltning, kommunikation, information, bygglov/skyttlov
49. Granskning av hyresavtal (och andra avtal med HV)
50. Hyresförhandling med fastighetsägare
51. Utredning och hantering av Individuella behov och anpassningar
52. Möten med Internservicegrupp eller motsvarande
53. Bevakning av bef. avtal, t.ex. avrop från avtal för kaffemaskiner, vattenautomater, växter m.m.
54. Bevakning av avtal/tillgång till externa möteslokaler (i konferens del)
55. Uppdatering av Kommunikationsplan och planering för kommunikationsaktiviteter

1.1.3 Projektbeskrivning

Rapporten avser projektet för genomförande av lokalanpassningar i befintliga lokaler (Palmfeltsvägen 5). Det aktuella projektet föregicks av ett projekt gällande en förstudie under våren 2020 i syfte att få fram vision och inriktning samt kravställning (lokalprogram och kapacitetsskiss) för anpassningar av lokalerna med anledning av omförhandling/uppsägning av dåvarande hyresavtal.

Bakgrunden var att fastigheten sannolikt skulle byta ägare och att en väsentlig, och för förvaltningen ekonomiskt ohållbar, hyreshöjning kunde förväntas.

Fastighetsbolaget Atrium Ljungberg AB, som hade förvärvat andra fastigheter i Slakthusområdet, hade en option att förvärva även den aktuella fastigheten Kylhuset 28 (med överlåtelse 30 juni 2022).

Ett parallellt och separat uppdrag till lokalplanering visade att det borde vara möjligt att inrymma verksamheterna på plan 2 på plan 3 utan ombyggnation, i väntan på ev. verksamhetsanpassning i enlighet med beslutad vision för kommande lokaler.

Tidplanen blev därför knapp för att dels säga upp bef. avtal, utreda förutsättningar och teckna ett nytt långsiktigt avtal till en rimlig hyresnivå med bef. ägare (S:t Erik mark AB), innan ett

ev. förvärv med ägarbyte. I ett första steg sas därför förhyrda ytor på plan 2 upp i sin helhet för att kunna frånträdas 31 mars 2021 då det befintliga hyresavtalet löpte ut.

Utifrån förstudiens resultat och rekommendationer (anpassningar av lokalen och ett förändringsarbete avseende arbetssätt) såg förvaltningsledningen en möjlighet att fortsätta arbetet, och initierade det aktuella uppdraget och projektet juli 2020.

Lokalplanering gavs då i uppdrag att ge beställarstöd med projektledning och inredning i första hand, med beredskap för att ge stöd med ytterligare sakkunskap vid behov.

Förutsättningarna för detta reglerades i uppdragsbekräftelsen och ytterligare resurser och sakkunskap sattes också in allteftersom projektet utvecklades.

1.1.3.1 Projektorganisation

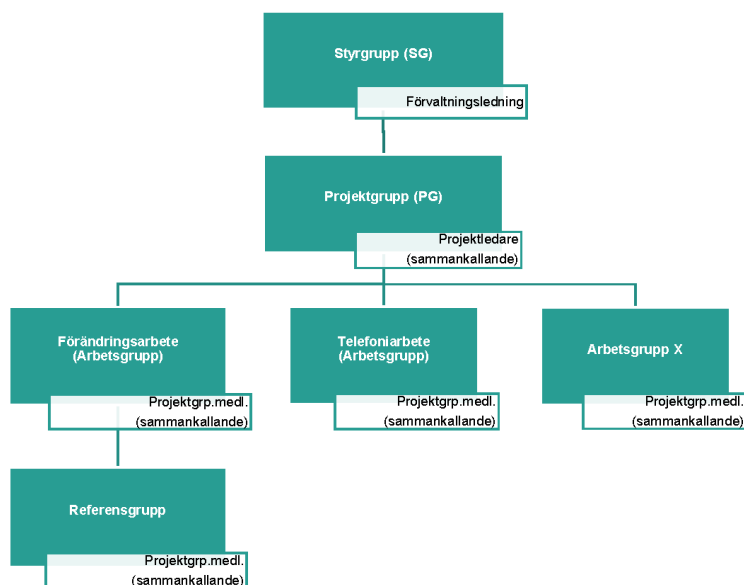


Illustration som visar projektorganisationens grundstruktur.

Projektets styrgrupp utgjordes av förvaltningsledningen. Styrgruppsmöten genomfördes månadsvis, och/eller vid behov, som del av förvaltningslednings ordinarie veckomöte.

Efter en inledande startfas bemannades projektgruppen av mellan 8-9 personer. I gruppen ingick två chefer, 4-5 sakkunniga från förvaltningens linjeorganisation samt lokalplanerings medarbetare som tillförde spetskompetens i lokalfrågor och projektledning. En mötesserie skapades där projektgruppen träffades varannan vecka (totalt 51 möten). Projektgruppen

bevakade fortlöpande 16 områden som lokalplanering identifierat som särskilt viktiga mot bakgrund av erfarenhet från andra motsvarande uppdrag. Arbetsgrupper som rapporterade till projektgruppen samt referensgrupp tillsattes efterhand och träffades vid behov under ledning av medlem i projektgruppen.

Process: Verksamhetsanpassning

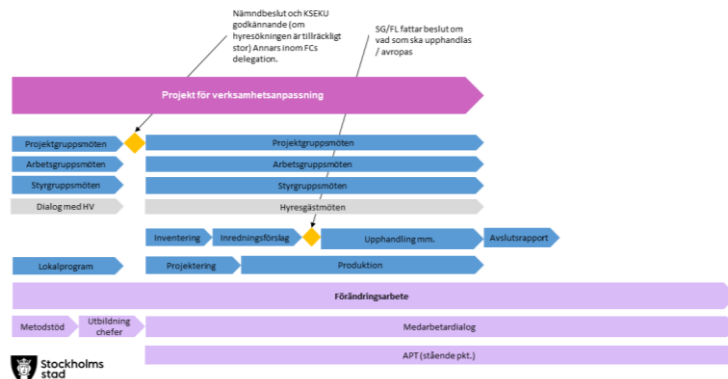


Illustration som visar utgångspunkten för övergripande process.

Ramar för delaktighet

Exempel: telefoniarbetsplatsen

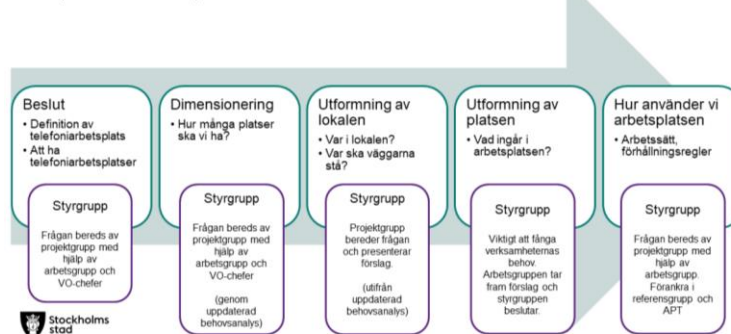


Illustration som visar principen för delaktighet i projektet.

1.1.3.2 Inriktning mot aktivitetsbaserat kontor

Vision och lokalprogram togs fram under förstudien och innebar en övergång till ett aktivitetsbaserat kontor. Denna inriktning bedömdes erbjuda förvaltningen störst möjligheter och skulle ligga till grund för framtidens lokaler, oavsett resultat av förestående hyresförhandling.

Om man inte hade lyckats identifiera ändamålsenliga och långsiktigt kostnadseffektiva lösningar i samverkan med bef. fastighetsägare, hade förvaltningen behövt söka ny lokal i ett annat område (med lägre hyresnivå).

Pandemin med spridning av Corona-virus gav förvaltningen, trots alla negativa aspekter, värdefulla erfarenheter av hemarbete. Detta gav stöd för den nya inriktningen och en övergång till ett aktivitetsbaserat kontor. Pandemin påverkade samtidigt projektets förutsättningar när det gällde utredningar och genomförande.

Den knappa tidplanen för att säkra ett nytt hyresavtal innebar en utmaning i och med att behov och ramar behövde sättas snabbt och tidigt i processen med bedömningar utifrån relativt färsk erfarenheter av hemarbete.

Ett inriktningsärende gällande förslag att förhandla nytt hyresavtal för lokalerna på Palmfeltsvägen 5 (diarienummer 1.3.1-299/2020) lyftes till servicenämnden och godkändes genom beslut av nämnden i oktober 2020, och av kommunstyrelsens ekonomiutskott i november 2020.

1.1.3.3 Samverkan med arbetsmarknadsförvaltningen

En central bit i pusslet för att serviceförvaltningen skulle kunna stanna kvar i bef. fastighet kom på plats genom att arbetsmarknadsförvaltningen ungefär samtidigt behövde säkra nya lokaler för sitt förvaltningskontor. Bägge förvaltningarna i såg en möjlighet att tillsammans skapa långsiktigt kostnadseffektiva lokaler genom att inleda ett arbete kring samlokalisering.

I syfte att skapa en effektiv samverkan speglade arbetsmarknadsförvaltningen serviceförvaltningens projektorganisation och förvaltningarna tillsatte en mindre gemensam operativ samordningsgrupp, samt en gemensam styrgrupp för att hantera särskilda övergripande frågeställningar och behov av gemensamma beslut.

Under processens gång såg förvaltningarna ytterligare fördelar med samlokalisering och möjligheter till effektivisering, vilket även kunde konstateras i samband med erfarenhetsåterföringen

Se vidare under rubriken ”Milstolpar och beslutspunkter” nedan för kommentarer om viktiga steg under projektets gång.

1.1.4 Avgränsning

Som avgränsningar angavs arbetsuppgifter som lokalplanering inte skulle utföra inom motsvarande uppdrag, vilket beskrevs i projektplanen enligt nedan:

- Upphandlingar kopplade till uppdraget (hanteras internt av uppdragsgivaren, men framtagande av underlag ingår

- uppdraget, liksom granskning tillsammans med uppdragsgivarens upphandlare/motsvarande)
- Diarieföring (hanteras internt av uppdragsgivaren, men projektet dokumenteras fortlöpande genom minnesanteckningar/protokoll).
 - Kommunikation med medarbetare och externa parter rörande lokalförändringen (hanteras internt av uppdragsgivaren).
 - Verksamhetsfrågor kopplade till lokalförändringen (hanteras internt av uppdragsgivaren).
 - Ansvar för kontakter med fackliga företrädare (hanteras internt av uppdragsgivaren).
 - Hyresförhandling ingår inte i uppdraget.

Vissa avgränsningarna har dock inte kunnat hållas fullt ut under projektets gång. Det gäller i första hand följande arbetsuppgifter:

- Kommunikation med medarbetare och externa parter rörande lokalförändringen.
- Verksamhetsfrågor kopplade till lokalförändringen.
- Ansvar för kontakter med fackliga företrädare.

Se vidare under Erfarenheter nedan.

1.1.5 Milstolpar och beslutspunkter

Milstolpar och beslutspunkterna beskrivs nedan med ursprunglig tid inom parentes, och kommentar i de fall de tidigare lagts/försenats eller lyfts ut och i så fall varför och vad det fått för konsekvenser.

- **B0 (aug 2020) Godkännande av projektplan v1.0.**
- **M1 (aug 2020) Projektgrupp med arbetsgrupper initieras.**
- **B1 (dec 2020) Inriktning planlösning presenteras och beslutas** (och inriktningsbeslut fattas i servicenämnden).
 - För att hinna projektera och att serviceförvaltningen skulle ha möjlighet att teckna nytt hyresavtal tog fastighetsägaren i oktober 2020 fram en PM1 över ytor som skulle förhyras, anpassningar, standard, kostnader och prel. tidplan. som underlag för inriktningsbeslut. Denna första PM angav en tidplan med ca 4 mån för utredningar och projektering samt ca 6 mån för upphandling och produktion. Ett tillträde skulle då vara möjligt jul/aug 2021, förutsatt att parterna träffat överenskommelse

om ett nytt hyresavtal så att projektering kunde starta 30 okt 2020.

- Efter ett formellt samråd med SLK i okt 2020 fattade så servicenämnde inriktningsbeslut i nov 2020.
- Under hösten och vintern 2020/21 blev det klart att ekonomiska förutsättningarna innebar att förvaltningen behövde avträda ca 1300 kvm yta i bef. lokal, eller låta en ”andrahandshyresgäst” tillträda dessa (som serviceförvaltningen skulle ta ansvar för att anpassa). Att göra om dessa ytor till separat uthyrningsbara bedömdes dock fastighetsägaren som alltför kostsamt.
- Arbetsmarknadsförvaltningen behövde samtidigt utreda ny lokal för sitt förvaltningskontor och en dialog inleddes för att utreda möjligheter till samverkan i lokalfrågan.
- **B2 (dec 2020) Inriktning inredningskoncept presenteras och beslutas.**
 - För att kunna frånträda ytorna på plan 2 i sin helhet senast 31 mars 2021 utarbetades under vintern en plan för att flytta upp verksamheterna på plan 2 till plan 3 (lokalplanering och rekrytering).
 - Inredningskonceptet i form av en kapacitetsskiss som beslutades av förvaltningsledningen i jan 2021.
 - I jan 2021 fanns även en skiss framme som visade hur arbetsmarknadsförvaltningen skulle kunna inrymmas i lokalerna, och hur man skulle kunna dela på vissa ytor.
- **B3 (feb 2021) Genomförandebeslut / Inhyrningsärende till servicenämnden.**
 - Arbetet med fortsatt utredning, projektering, samordning och hyresförhandling pågick under vintern och våren 2021.
 - Behovskartläggning och projektering ledde till nya önskemål om ändringar av planlösning, indelning och utökade byggåtgärder och anpassningar, vilket kommunicerades till fastighetsägaren.
 - Som svar på nya önskemål inkom fastighetsägaren i slutet av mar 2021 med underlag i form av en PM2 med uppdaterad kostnad exkl. ev. ÄTA-arbeten, genomförande

- och tidplan (nu med möjligt tillträde satt till 15 jun 2022).
- Inför tecknandet av det nya avtalet fördes en dialog om en överenskommelse (se bilaga) mellan serviceförvaltningen och arbetsmarknadsförvaltningen om förhyrning av lokaler på Palmfeltsvägen 5 som angav principen för att reglera avtalstid, fördelning av ytor, ansvar och kostnader, drift- och underhåll m.m. avseende lokalerna.
 - Ett genomförandeärende skrevs fram utifrån dessa förutsättningar och servicenämnden fattade ett genomförandebeslut med omedelbar justering 25 maj 2021.
 - **B4 (mar 2021) Godkännande KSEKU (vid behov).**
 - Kommunstyrelsens ekonomiutskott godkände genomförandebeslutet 23 juni 2021.
 - **B5 (mar 2021) Servicenämnden tecknar hyresavtal med fastighetsägaren efter genomförd hyresförhandling.**
 - Efter kommunstyrelsens ekonomiutskotts godkännande kunde en investerings-PM och nytt hyresavtal upprättas med fastighetsägaren S:t Erik Mark AB, med löptid från och med 2021-07-01 till och med 2026-06-30.
 - **M2 (apr 2021) Verksamheterna på plan 2 flyttar upp till plan 3.**
 - **B6 (jun 2021) Upphandling av inredning presenteras och beslutas.**
 - Ett omfattande samordningsarbete med arbetsmarknadsförvaltningen initierades (bl.a. en samordningsgrupp, en gemensam styrgrupp och en spegling av projektorganisationerna).
 - Återbruk var utgångspunkten och arbetet med att ta fram såväl behov som lösningar för underlag till upphandling blev väsentligt mer omfattande och pågick under längre tid än initiala bedömningen.
 - Huvuddelen av inredningen beställdes i slutet av april 2022. Det försämrade omvärldsläget påverkade dock leveranstider för både en del inventarier väsentligt.
 - **B7 (jun 2021) Upphandling av IT presenteras och beslutas.**

- Återbruk var utgångspunkten och arbetet med att ta fram behov och lösningar för IT/AV-utrustning tog längre tid än den initiala bedömningen. Avrop skedde därför efterhand under projektets gång, snarare än vid ett tillfälle.
- **M3 (dec 2021) Anpassningar för ABW klara**
 - Anpassningarna beräknades ta ca 6 månader att genomföra, under förutsättning att byggtreprenaden fick möjlighet att planera genomförande av åtgärder relativt fritt (utan större etapper och om-etablering av bygget). Det förutsatte i sin tur att en del av verksamheten (i första hand kontaktcenter, KC) kunde evakueras under byggtiden. För detta ändamål upplät fastighetsägaren en tom lokal på plan 4 fram tills dess att byggåtgärder var klara.
 - Det stod tidigt klart att det skulle bli nödvändigt med en del ÄTA (ändrings och tillägsarbeten) i tillägg till avtalets byggåtgärder för att genomföra anpassningarna i enlighet med ändrade behov och önskemål. Arbetet med detta tog dock en hel del tid och det försämrade omvärldsläget bidrog även här till vissa förseningar i leveranser.
 - Huvuddelen av anpassningarna var klara till tillträdet i mitten av juni 2022, i enlighet med PM2 och hyresavtalet.
- **M4 (dec 2021) Projektavslut i samband med möte för erfarenhetsåterföring och avslutsrapport.**
 - Uppdraget och projektet förlängdes i omgångar efter tillträdet på grund av att vissa byggåtgärder (inkl. vissa ÄTA), leveranser och montering drog ut på tiden. Detta innebar även att vissa slutbesiktningar drog ut på tiden då de behövde kompletteras.
 - Ett visst driftbortfall i ventilationen inträffade under sommaren 2022, dels som en konsekvens av byggåtgärder och dels som en konsekvens av att en ny fastighetsägare och förvaltningsorganisation fasades in under tiden.
 - Under sommaren 2022 initierades även en lokalgrupp inför övergång från projektfas till driftsfas.
 - Ett möte för erfarenhetsåterföring genomfördes med projektgruppen i oktober 2022.

- En utvärdering av färdigställda lokaler efter ”100 dagar” planerades till december 2022. Den enkät som togs fram som stöd för detta är tänkt att återanvändas i syfte att kunna göra en systematisk och kontinuerlig utvärdering över tid. Tanken är att enkätinformationen ger underlag för justeringar och utveckling av såväl fysisk miljö som zoner och spelregler.
- Uppdraget och projektet avslutades formellt vid ett sista styrgruppsmöte i november 2022.

2 Resultat

2.1.1 Syfte

Resultatet ska förstås utifrån projektets syfte, som utgick från den vision som styrgruppen beslutat för sina framtida förvaltningslokaler. Det övergripande syftet med projektet var att ta fram underlag för att kunna tillgodose förvaltningens behov av ändamålsenliga lokaler för förvaltningskontoret och hålla ner lokalkostnaderna.

2.2 Måluppfyllelse

2.2.1 Projekt mål

Projektets övergripande mål var att ta fram serviceförvaltningens kravställning för sina framtida lokaler. För att uppnå detta angav projektplanen att projektet skulle genomföra bland annat nedanstående aktiviteter som kan sägas vara projektmål.

Huvuddelen av målen/aktiviteterna genomfördes och bedöms ha gett ett gott resultat.

I de fall det ev. ha skett en avvikelse från målet i listan nedan (att det inte uppnåtts/genomförts t.ex.) kommenteras det under respektive punkt.

1. Framtagande av projektplan
2. Möten med projektgrupp, varannan vecka och vid behov
3. Möten med styrgrupp, varje månad
4. Möten med arbetsgrupper, vid behov
5. Möten med skyddsombud (beroende på befintliga forum och rutiner)
 - a. I några fall togs även kontakter utanför befintliga forum och rutiner.
6. Möten med fackliga företrädare (beroende på bef. forum/rutiner)

- a. I några fall togs även kontakter utanför befintliga forum och rutiner.
7. Möten med chefsreferensgrupp eller motsvarande
8. Projektmöten med Hyresvärd / Fastighetsägare
9. Hyresgästmöten med Hyresvärd / Fastighetsägare, varje vecka
10. Projektplanering och administration för byggprojekt (fortlöpande)
11. Projektplanering och administration av Förändringsarbetet
12. Utbildning av chefer (vid behov) inför Förändringsarbetet
 - a. Bedömdes inte vara nödvändigt. Genomfördes ej.
13. Framtagande av upplägg och mallar för chefers medarbetardialog i Förändringsarbetet
14. Upphandling av externt stöd (organisationskonsult) inför Förändringsarbetet
 - a. Bedömdes inte vara nödvändigt. Genomfördes ej.
15. Genomförande av risk- och konsekvensanalyser
16. Genomförande av studiebesök (om möjligt med hänsyn till pågående pandemi)
17. Planering och genomförande av beläggningsmätning (om möjligt och relevant med hänsyn till pågående pandemi).
 - a. Bedömdes inte möjligt och relevant med hänsyn till pågående pandemi. Genomfördes ej.
18. Planering och genomförande av enkät till medarbetare före verksamhetsanpassning och förändringsarbete (om möjligt och relevant med hänsyn till pågående pandemi)
 - a. Bedömdes inte möjligt och relevant med hänsyn till pågående pandemi. Genomfördes ej.
19. Planering och genomförande av föreläsningar och workshops gällande ABW
20. Planering och genomförande av verksamheternas flytt från plan 2 till plan 3 (Administrativa avdelningen ansvarar för och leder arbetet, lokalplanering har beredskap att ge stöd).
21. Planering och genomförande av evakuering av verksamheter i samband med byggåtgärder/produktion (vid behov)
 - a. Arbetet med evakueringen till Plan 4 i samband med byggåtgärder blev omfattande och en stor

- belastning för internservice. I övrigt se även under Erfarenheter.
22. Framtagande av Investeringsbudget (inventarier, ÄTA), kostnader
 - a. Arbetet med att få fram underlag utifrån ändrade behov och önskemål blev omfattande samtidigt som det drog ut på tiden att få besked från fastighetsägaren. Sammantaget gjorde det att det var svårt att få en bra samlad bild av investeringsbehoven i tid.
 23. Granskning och besked ang. bygg (fortlöpande)
 24. Framtagande av förslag gällande Akustik
 25. Framtagande av förslag gällande Belysning
 26. Framtagande av förslag gällande Färgsättning
 27. Framtagande av förslag gällande Tillgänglighet
 28. Framtagande av inredningsskiss inför genomförandebeslut
 29. Framtagande av övergripande koncept för Inredning
 30. Framtagande av underlag för nämndbeslut inför tecknande av nytt hyresavtal
 31. Samråd med stadsledningskontoret inför nämndbeslut
 32. Framtagande av beslutsstöd Moodboard/motsvarande
 33. Arkivering och rensning inför flytt
 - a. Ett planerat digitaliseringsarbete (extern konsult) för att tömma PRH-arkivet drog ut på tiden och är inte genomfört när rapporten skrivs.
 34. Justeringar av övergripande koncept för inredning
 35. Framtagande av förslag gällande detaljlösningar av Inredning
 36. Inventering av befintliga möbler och kontakt med Stocket
 37. Planering för återbruk utifrån inventering av möbler
 38. Inventering av konst, samverkan med Stockholm konst
 39. Upphandling av inredning
 40. Avrop av möbelupprustning för återbruk
 41. Upphandling/avrop av flyttjänster
 42. Framtagande av underlag för placering av kablage, eluttag, data, tele, AV för mötesrum, hörslingor, bokningstavlor, headsets m.m.
 - a. Det visade sig vara svårt att få fram förutsättningarna för infrastrukturen för befintliga uttag, dragningar och kapacitet t.ex., vilket i kombination med sjukdom (både hos hyresgäst och hos fastighetsägare). Detta i kombination med förändringar i behov och

önskemål över tid bitvis gjorde det svårt att synka infrastruktur med möblering.

43. Samverkan med S:t Erik kommunikation gällande administrativa nätverket
44. Inventering av bef. IT-utrustning
45. Avrop/upphandling av IT-utrustning
46. Bevakning av Miljöaspekter och (avfall/källsortering, miljöfrågor, miljöprofil, avtal), arbetsätt
47. Bevakning av frågor gällande Säkerhet, brandlarm, personlarm, nycklar, passagesystem och skalskydd
 - a. Projektgruppens arbete med säkerhetsfrågor skulle ev. ha behövt mer stöd.
48. Framtagande av förslag gällande skyltning, kommunikation, information, bygglov/skyttlov
49. Granskning av hyresavtal (och andra avtal med HV)
50. Hyresförhandling med fastighetsägare
51. Utredning och hantering av Individuella behov och anpassningar
52. Möten med Internservicegrupp eller motsvarande
53. Bevakning av bef. avtal, t.ex. avrop från avtal för kaffemaskiner, vattenautomater, växter m.m.
54. Bevakning av avtal/tillgång till externa möteslokaler (i konferens del)
55. Uppdatering av Kommunikationsplan och planering för kommunikationsaktiviteter

2.3 Ändringsönskemål och restlista

2.3.1 Ändringsönskemål

Många löpande önskemål om ändringar har tillgodosetts under projektets gång genom ett omfattande arbete med t.ex. möbleringslösningar och lösningar för IT/AV samt ÄTA. Detta blev nödvändigt då beslut om huvudsakliga ramar kring t.ex. utformning behövde fattas tidigt skede på grund av tidplanen för att hinna teckna hyresavtal.

2.3.2 Restlista

I samband med lokalprojekt är det oftast så att det finns frågor som hanteras under projektfasen som eg. är vanliga driftsfrågor rörande den fysiska miljön (t.ex. felanmälan).

Därför är det vanligt att det uppstår frågor kring gränsdragning mellan projekt- och linjeorganisationerna i samband med projektavslut. En del frågor väljer man att avvakta med p.g.a. ekonomisk prioriteringar, men också för att invänta utvärdering

av hur föreslagna och genomförda lösningar och åtgärder fungerar i praktiken.

En lokalgrupp från linjeorganisationen tillsattes under sommaren 2022, dels för att hantera dessa frågor under projektavslutet och dels för att hantera lokalfrågor framgent under driftsfasen.

Det som ändå skulle kunna betraktas som en restlista i projektet utgörs av följande funktioner:

- Matsalen – ev. åtgärder för att skapa ”rum i rummet”
 - Matsalen bedömdes fungera tillräckligt väl för att man skulle kunna avvakta med åtgärder till efter utvärdering av helheten.
 - En översyn av matsalen kan komma att hanteras som ett eget projekt inom ramen för ett nytt uppdrag.
- Digital studio
 - Utrustning för en ”Digital studio” (ett utrymme planerat och utrustat för att t.ex. kunna göra videoinspelningar och –sändningar) har införskaffats under projektet. Tänkt inplacering av studion har dock skiftat under projektets gång. Den initiala tanken, att placera studion på källarplan, övergavs under sommaren 2022 p.g.a. beroenden av funktioner och ev. åtgärder på källarplan. Parallellt uppstod resursbrist avseende bemanning och annat arbete behövde prioriteras.
 - En inplacering av Digital studio kan komma att hanteras som ett eget projekt inom ramen för ett nytt uppdrag.

2.4 Tidplan

Utgångspunkten för den övergripande tidplanen var att ett nytt hyresavtal behövde tecknas senast sista mars 2021 (då avtalet löpte ut), vilket innebar att det skulle bli kort om tid för beslut om verksamhetsanpassningar.

När det gällde ett genomförande angav kontakter med fastighetsägaren hösten 2020 att anpassningar av lokalerna skulle kunna vara klara redan efter sommaren 2021, vilket projektgruppen dock bedömde som mindre sannolikt.

2.5 Projektbudget och Ekonomi

2.5.1 Projektbudget

Projektbudgeten i uppdraget utgjordes av den bedömda tidsåtgång om 15-20 timmar/vecka för lokalplanerings konsultinsats som angavs i uppdragsbekräftelsen. I föregående uppdrag (förstudien) debiterade lokalplanering 324,5 timmar internt till serviceförvaltningen.

Övriga medverkande från serviceförvaltningen genomförde sina insatser inom ramen för linjearbetet.

Nedanstående tabell visar att utfallet, i form av debiterad tid och kostnad för lokalplanerings insats, ligger inom ramen för bedömningen i uppdragsbekräftelsen för aktuellt uppdrag.

Årtal	Bedömt antal timmar	Utfall antal timmar
2020 (sep.-dec.) 18v	270-360	298,5
2021	780-1040	625,5
2022 (t.o.m. sep.)	585-780	559,5
Totalt*	1635-2180	1 483,5

*December 2022 planeras uppdragets sista debitering att ske.

2.5.2 Ekonomi

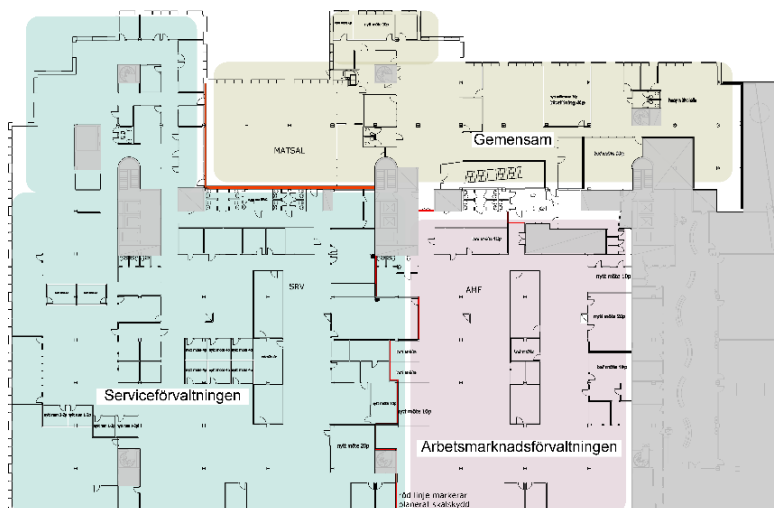
När serviceförvaltningen och arbetsmarknadsförvaltningen fattat beslut om att samverka och samlokalisera till anpassade lokaler på Palmfeltsvägen träffades en ekonomisk överenskommelse kring fördelning av kostnader (se bilaga).

2.5.2.1 Fördelning av kontorsytor

Samlokaliseringen innebar att den yta som serviceförvaltningen förhyr av Atrium Ljungberg AB (totalt 5431 kvm) disponeras uppdelad på tre delar fördelat enligt nedanstående tabell.

	Yta	Andel
Serviceförvaltningen	2881 kvm	53%
Arbetsmarknadsförvaltningen	1270 kvm	23%
Gemensamt	1280 kvm	24%
Totalt	5431 kvm	100%

Delarna är avgränsade med skalskydd. Överenskommelsen speglar indelningen i de tre olika delarna och anger principen för hur kostnader hanteras.



Schematisk bild som visar de tre delarnas ytor. Grå yta ingår ej.

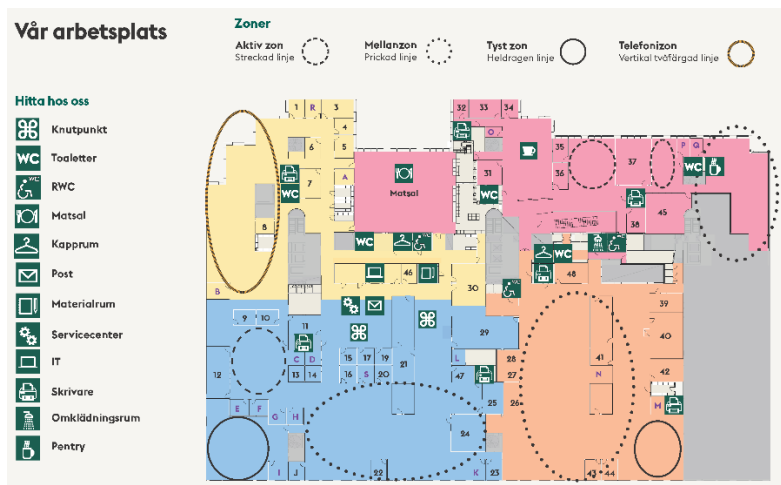


Illustration av zoner och funktioner i de tre delarna hösten 2022.

2.5.2.2 Samverkan för effektivisering

Utöver samlokaliseringen utgör inrättandet av en gemensam servicefunktion för internservice ett konkret exempel på resultatet av förvaltningarnas samverkan och strävan efter effektivisering.

2.5.2.3 Kostnader kopplat till lokalprojektet

Kostnad (sort)	Totalt (kr)	Service- förvaltningen (kr)	Arbets- marknads- förvaltningen (kr)
Ombyggnad	12 000 000	7 500 000	4 500 000
ÄTA:or	1 459 434	1 094 576	364 859
Övrigt*	671 779	575 875	95 904
Lokalplanering **	1 080 900	1 080 900	0
Totalt	15 212 113	10 251 350	4 960 763

*Omfattar kostnader för t.ex. lås, larm, passage, nätverk och skyltar

**Debiterad kostnad till och med oktober 2022.

2.5.2.3.1 IT/AV-utrustning

Tillkommande kostnad för AV-utrustning i mötesrum är 511 000 kr per år (leasing enl. ramavtal).

2.5.2.3.2 Möbler (återbruk och nyinköp)

Utgångspunkten i projektet vara att återbruka så mycket som möjligt, inklusive möbler. Projektet hade höga ambitioner och mycket arbete lades ner på att återbruka möbler och renovera dessa vid behov.

Resultatet blev att en hög andel möbler och annan inredning kunde återbrukas. Andelen återbruk i det färdigställda projektet är 84,4%. När det gäller möbler för arbetsplatser och miljömöbler blev utfallet 100% återbruk.

Investeringar i möbler (inkl. renovering av återbrukade möbler) kopplat till lokalprojektet uppgick till 1 721 454 kr.

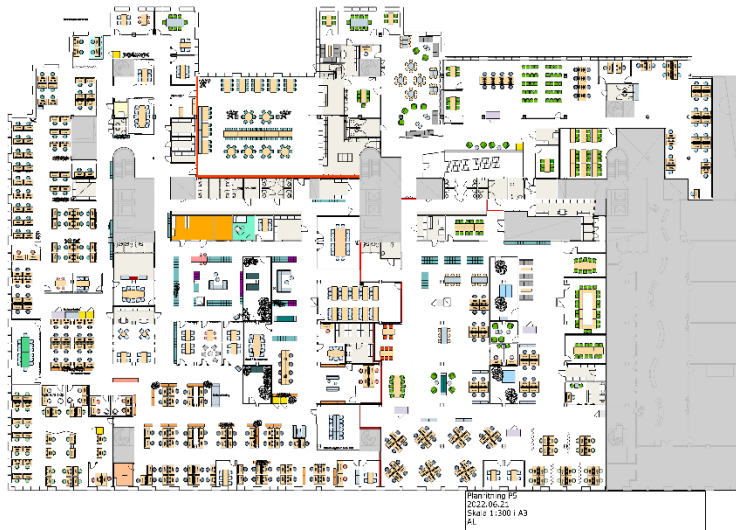


Illustration som visar möblerad planlösning sommaren 2022.

2.5.2.4 Hyreskostnad

Hyreskostnad redovisas i bilagan med överenskommelsen mellan serviceförvaltningen och arbetsmarknadsförvaltningen.

3 Erfarenhetsåterföring och reflektioner

Projektgruppen genomförde i oktober 2022 ett avslutande möte för erfarenhetsåterföring. Noteringar från det mötet utgör ett underlag för aktuell rapport och de erfarenheter och reflektioner som redovisas under respektive rubrik nedan.

3.1 Vad gjorde vi som var bra?

3.1.1 Organisation

- + **Speglade projektorganisationer**
 - Serviceförvaltningen tog initiativ till att arbetsmarknadsförvaltningen skulle spegla serviceförvaltningens projektorganisation, även om arbetsmarknadsförvaltningen tidvis hade utmaningar att bemanna.
- + **Bra, flexibel struktur**
 - Organisationen anpassades lite till behov efter hand. T.ex. skapades en liten samordningsgrupp mellan projektgrupperna för Serviceförvaltningen/ arbetsmarknadsförvaltningen, och senare även en gemensam styrgrupp med förvaltningscheferna.
- + **Bra projektgrupp**
 - Både projektgruppens storlek och sammansättning har varit bra och gruppen har haft ett trevligt samarbete.
- + **Väl genomförd beslutsordning**
 - Projektet har följt planerad beslutsordning och berett frågor på det sätt som angavs i inledningen av projektet, vilket projektgruppen upplever har fungerat väl.
- + **Klarade att projektet växte i omfattning**
 - Projektet blev väsentligt större än vad man trodde initialt och det blev fler olika delar, vilket innebar en högre komplexitet. Mycket jobb blev gjort genom ett stort engagemang. En reflektion är att det eg. har handlat om flera flyttar, i flera steg.
- + **Internservice fungerade väl trots pandemin**
 - Internservice lyckades lösa uppgifterna även under pandemin (med ny verksamhet i form av distributionscentralen)
- + **Pandemin medgav färre etappindelningar**

- Pandemin ”hjälp till” som förutsättning för att minska behovet av etappindelningar för byggåtgärderna tack vare att många kunde arbeta hemifrån.

3.1.2 Administration

- + **Väl fungerande möten och god dokumentation**
 - Administrationen har fungerat väl, inkl. kallelser till möten och dokumentation i form av t.ex. minnesanteckningar från projektgruppsmöten. Styrgruppens möten och beslut dokumenterades i förvaltningsledningens ordinarie protokoll.

3.1.3 Arbetsformer

- + **Stort och brett engagemang**
 - Det har varit ett stort engagemang, såväl i projektgruppen och styrgruppen som inom förvaltningen i stort.
- + **Väl fungerande projektledning**
 - Projektledaren upplevdes ha haft god ordning på frågorna vilket gynnat framdrift i enlighet med vision, mål och tidplan.
- + **Nödvändiga prioriteringar gjordes**
 - Projektgruppen samlade in information efter hand och prioriterade bland olika spår, som t.ex. Telefoni, som fick bli en egen arbetsgrupp under en period.
- + **God samverkan mellan förvaltningarna**
 - Projektgruppen upplevde att det varit en positiv erfarenhet att göra ”resan” tillsammans och ansatsen att genomföra planering och arbete i nära samverkan med arbetsmarknadsförvaltningen. Förvaltningarna började t.ex. redan tidigt i processen diskutera möjligheten att ha en gemensam internservice, vilket gav en öppning till samverkan i många andra frågor.
- + **God samverkan med externa parter**
 - Det har varit en bra samverkan med, fastighetsägare, entreprenörer och konsulter
- + **Bra avlämning**
 - Det gjordes ett bra avlämnande av fastighetsägare-/förvaltarrepresentant till hyresgästens organisation inför driftsfasen.

3.1.4 Metoder

- + **Lyckat arbete med inredning**

- Projektgruppen konstaterade att inredare och övriga medverkande gjorde ett mycket bra arbete kring möblerna, vilket lett till ett smakfullt och snyggt resultat.
- + **Bra nya möbler och lyckat återbruk**
 - Projektgruppen konstaterade även att det blev bra nya möbler och att man gjorde ett lyckat återbruk av befintliga möbler.

3.2 Vad hade kunnat göras bättre?

3.2.1 Organisation

- **Tydligare rollfördelningen mellan kontaktperson och projektledare från start**
 - Rollfördelningen mellan kontaktperson (som beställare/kontaktperson/ordförande och verksamhetschef) och projektledare kunde varit tydligare från start. Erfarenheter från liknande större lokalprojekt är dock att det krävs en ”intern projektledare” för att driva verksamhetsfrågor och driva på interna resurser. Det är en fråga om ansvar och mandat i linjearbetet, vilket gör det svårt och olämpligt att Lokalplanering tar den rollen, även om man tillhör Serviceförvaltningen.
- **Tydligare rollfördelning mellan sakkunniga från start**
 - Det hade varit bra att förtydliga rollfördelningen mellan t.ex. arkitekt/inredare och intendent. Det var bitvis svårt med gränsdragningen dem emellan.
 - Ett annat exempel var kommunikationen – där kommunikationsansvarig tog ett stort helhetsansvar under början av projektet och var en del av förändringsarbetet under lång tid, tills hon fick en ny roll som enhetschef. Därefter blev det svårare att hantera kommunikationsfrågor (planering med struktur och aktiviteter) som inte minst är centrala för förändringsarbetet.
- **Intendentens roll blev tung**
 - I efterhand kan man konstatera att det blev alltför mycket arbete för lokalintendenten och att det upplevdes ”spretigt” (stort och smått). Projektgruppen konstaterar samtidigt att det är svårt att avgränsa, och att fördela till någon annan och samtidigt behålla effektivitet. Man skulle kunna arbeta ännu mer med gränsdragning och ha en beredskap för att ta in ytterligare resurser.

- **Inredarens roll blev tung**
 - Kommunikationen med fackliga och medarbetare ang. möblering kanske borde ha styrts om så att inte inredare skulle svara på frågor kring arbetssätt, vilket måste vara chefernas ansvar att hantera utifrån beslutad vision, inriktning och lösning.
- **Kommunikationen med enheterna kunde varit tydligare**
 - Kommunikationen med olika enheter var bitvis en utmaning och projektgruppen konstaterade att informationsflödena till/från enheterna hade behövts klaras ut tidigare. Det blev en hel del enskilda initiativ med frågor där medarbetare vände sig direkt till projektgruppen, eller till fel kontaktperson inom gruppen.
 - **Det var** emellanåt även problem med att info och underlag som kommunicerats till enhetschefer och medarbetare helt enkelt inte lästs/inte uppfattas (t.ex. i fråga om förvaring och möblering). Man skulle ev. behövt påminna eller dubblera kanalerna mer.
- **Enhetschefers roll i förändringsresan kunde varit tydligare**
 - Enhetschefernas roll har generellt varit en utmaning i projektet. Det hade varit bättre om man fått in enhetscheferna tidigare i processen och förtydligat förväntningar på dem att agera förändringsledare. Då hade det ev. varit enklare för dem att ta ansvar för att driva utvecklingen av arbetssätt (även om det till största delen ofta sker efter tillträde till nya lokalen).
- **Pandemin försvårade behovskartläggningen**
 - Pandemin inträffade i ett skede då projektgruppen behövde genomföra intervjuer med cheferna i behovskartläggningen. Detta gjorde situationen svårare och skapade sannolikt osäkerhet, men det var samtidigt inget vi kunde råda över. Det var helt nödvändigt att göra bedömningar i det skedet för att vi skulle kunna teckna avtal i tid.
- **Påfrestande att genomföra lokalanpassningar och flyttprojekt samtidigt**
 - Att genomföra anpassningar och flera flyttprojekt samtidigt i ett och samma projekt konstaterar projektgruppen är komplicerat och tar mycket tid. I vårt fall hade vi flera ”mindre” flyttar, beroende av en annan förvaltning, samt deras behov av

inflyttning innan lokalerna var helt färdiga. Allt detta ökade arbetsbördan. Det skulle ev. kunna ha varit mer effektivt i detta fall att ha skapat ett separat flyttprojekt.

- **Förändringsarbetet tappade fart**
 - Projektgruppen upplevde att förändringsarbetet tappade lite fart kring frågepaketet till chefer efter hand. Ev. hade det varit bra att ta in någon form av externt stöd.
- **Akustikfrågor kring telefoniytan kunde ha lyfts mer, tidigare**
 - Verksamheten upplevde från start väsentliga problem kring akustiken. Kanske hade projektgruppen behövt mer hjälp av sakkunnig i akustik tidigare i processen när det gällde telefoniytan. Samtidigt var den uttalade strategin att se hur ytan fungerade i praktiken och komplettera med ytterligare åtgärder efter det.
- **Säkerhetsfrågor kunde behövt mer stöd**
 - Projektgruppen gör reflektionen att det hade varit bra att ha haft tillgång till mer sakkunnigt stöd i arbetet med säkerhetsfrågor och säkerhetsaspekter.
- **IT/AV-funktionen (internt) var sårbar**
 - IT/AV-funktionen har under projektet visat sig vara lite sårbar på grund av att mycket sakkunskap ligger hos en person. Detta blev särskilt tydligt i samband med sjukdom.

3.3 Uppstod stora avvikelser mot mål, budget eller tidplan?

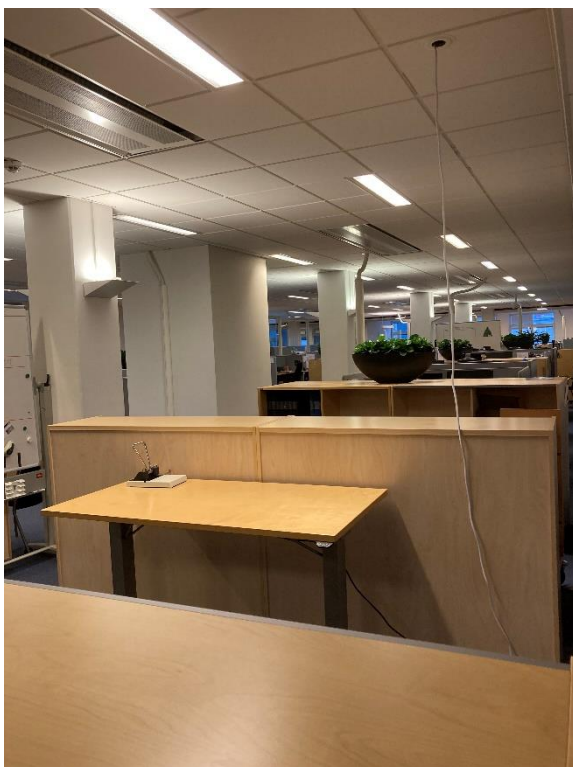
Den sammantagna bedömningen är att inga stora avvikelser uppstod mot tidplan, mål eller budget.

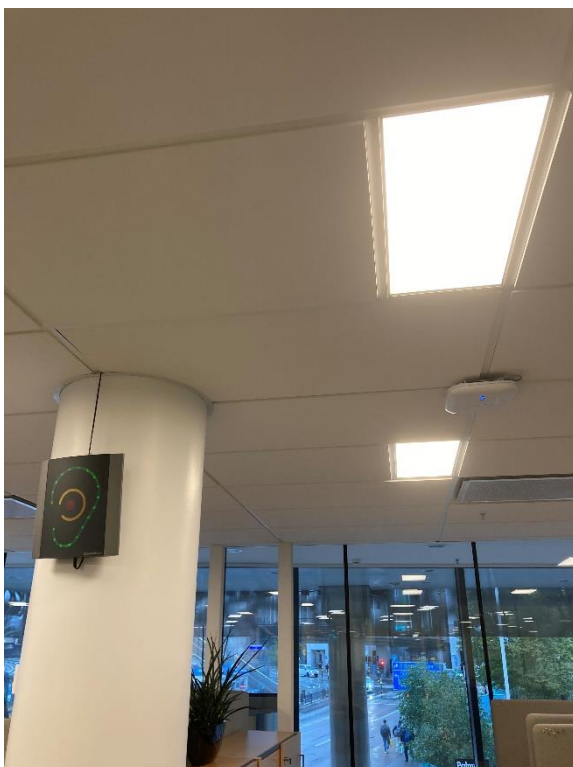
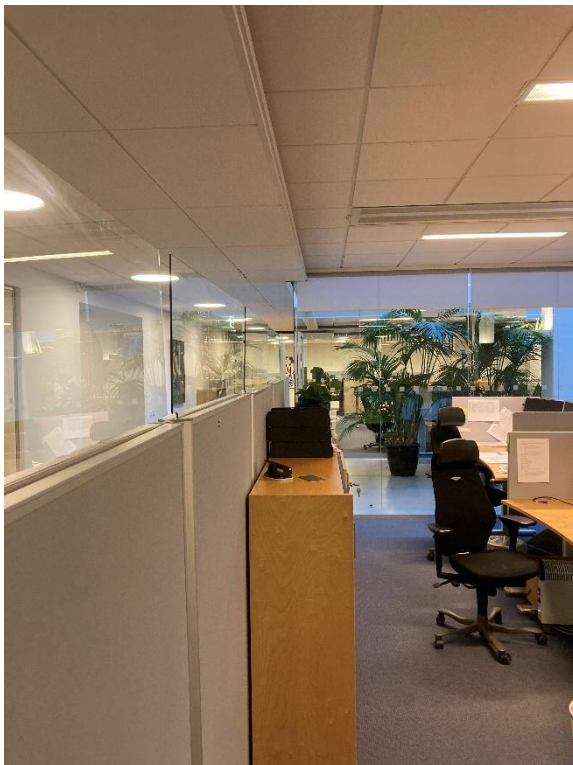
När det gäller tidplan som involverar ombyggnation är det inte ovanligt att de initiala bedömningarna behöver justeras efter hand. Så skedde även i detta projekt, men då inom ramen för tecknat avtal.

3.4 Några bilder – före, under och efter

3.4.1 Bilder – före ombyggnationen (våren 2021)





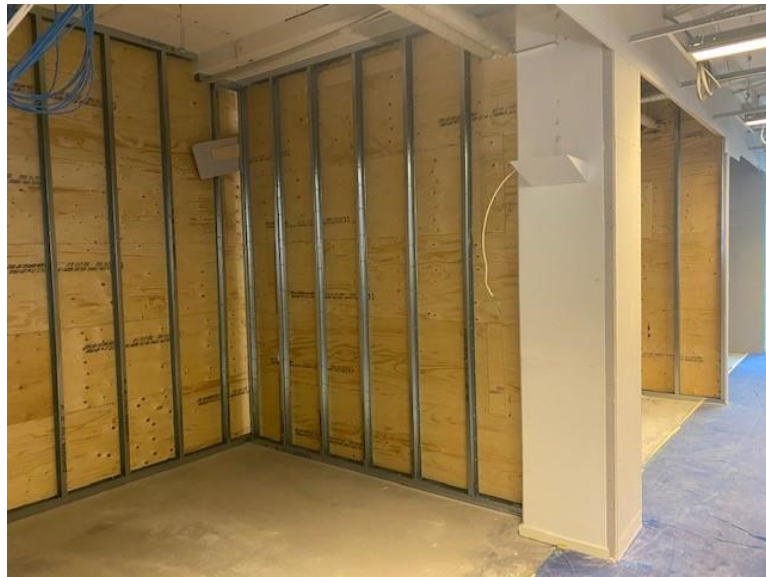




3.4.2 Bilder – under ombyggnationen (hösten 2021 – sommaren 2022)









3.4.3 Bilder – efter ombyggnationen (hösten 2022)

