

## **Projekt Etablering av centralt beredskapslager**

### **Slutrapport**

## Innehåll

<b>Innehåll</b>	<b>2</b>
<b>1 Inledning</b>	<b>3</b>
1.1 Mål och avgränsningar	3
1.1.1 <i>Effektmål</i>	3
1.1.2 <i>Projekt mål</i>	3
1.1.3 <i>Projektbeskrivning</i>	4
1.1.4 <i>Avgränsningar och behov av samverkan</i>	5
1.1.5 <i>Milstolpar</i>	5
<b>2 Resultat</b>	<b>6</b>
2.1 Måluppfyllelse	7
2.1.1 <i>Effektmål</i>	7
2.1.2 <i>Projekt mål</i>	8
2.2 <i>Ändringsönskemål och restlista (rubrik enligt mall)</i>	8
2.3 Tidsplan	9
2.4 Projektbudget	9
<b>3 Arbetssätt</b>	<b>9</b>
3.1 Projektorganisation	9
3.2 Samarbetsformer	9
3.3 Metoder och verktyg	9
<b>4 Övriga erfarenheter</b>	<b>10</b>
4.1 Resurshantering	10
4.2 Arbetssätt i projektet	10
4.3 Projektdokument och styrning	10

## 1 Inledning

Serviceförvaltningen fick i budget 2024 i uppdrag att ”i samarbete med kommunstyrelsen, förskolenämnden, kulturnämnden, socialnämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden och stadsdelsnämnderna påbörja viss drift av centralt beredskapslager för medicinskt skydds- och förbrukningsmateriel, livsmedel samt vissa förbrukningsmateriel i syfte att höja stadens beredskapsförmåga”.

För att påbörja viss drift av centralt beredskapslager initierade serviceförvaltningen detta projekt med uppdrag att, med utgångspunkt från under 2023 genomförd utredning, etablera ett centralt beredskapslager.

Övergripande mål med projektet var att höja stadens beredskapsförmåga genom att få ett centralt beredskapslager för medicinskt skydds- och förbrukningsmateriel, livsmedel samt vissa förbrukningsmateriel i drift.

### 1.1 Mål och avgränsningar

#### 1.1.1 Effektmål

Effekten av genomfört projekt förväntas vara

- att förvaltningarna utöver sina lokala lager får tillgång till en förstärkt förmåga att upprätthålla samhällsviktig, kritisk verksamhet i egen regi (i.e. upprätthålla liv och hälsa)
- att ansvariga inom berörda verksamheter har kunskap om stadens rutiner för att säkerställa omsättning av lagret och därmed kännedom om verksamheternas ansvar och bidrag i detta arbete
- en högre grad av samverkan inom staden avseende beredskapsfrågor i allmänhet och beredskapslagret i synnerhet
- att staden erhållit en samlad kunskap om verksamheternas behov av medicinskt skydds- och förbrukningsmateriel, livsmedel samt vissa förbrukningsmateriel, för att säkerställa att lagret möter de behov stadens verksamheter i egen regi har vid störda förhållanden, kris eller krig
- att ambitionen, att över tid utöka lagret och därmed stadens beredskapsförmåga, underlättas genom att grundläggande struktur (process, organisation, teknik) är utformad och fastställd

#### 1.1.2 Projekt mål

För att nå effektmålen sattes följande projekt mål:

- att etablera en projektorganisation och bemanna den
- att planera projektets genomförande, ta fram en projektplan med tidplan

- att kommunicera med berörda organisationer så att de blir införstådda med att de kommer involveras och bidra med resurser till projektet
- att analysera, utforma och fastställa grundläggande struktur för lagret avseende val av varor och volymer (lagrets dimensionering), behov av lagerlokaler, processer, arbetssätt och funktion för en effektiv löpande drift
- att med utgångspunkt från fastställd utformning genomföra kritiska åtgärder för att påbörja uppbyggnaden av lagret
- att påbörja etableringen av en funktion med ansvar för upprätthållandet av lagret, samverkan och kommunikation inom staden samt omvärldsbevakning.
- att inkludera befintligt "pandemi" lager avseende medicinskt skyddsmaterial i utformningen
- att genomföra projektet i nära samarbete med och med hög grad av involvering från berörda förvaltningar, i syfte att nyttja tillgänglig befintlig kunskap i ärendet samt att förankra metodval och arbetssätt.
- att överlämna projektets arbete till nyetablerad funktion

### 1.1.3 Projektbeskrivning

Projektet genomfördes i två faser; utformning samt uppbyggnad. Arbetet i utformningsfasen innebar att utforma och fastställa grunderna för lagret avseende

- Varor - val av specifika varor och volymer för lagring
- Lokal - utreda förutsättningar för ett långsiktigt nyttjande av lagerlokaler
- Process – utforma processer, arbetssätt, roller och ansvar för drift och underhåll av lagret
- Funktion – utforma funktion för drift och utveckling av lagret

Resultatet av projektets första fas, projektets förslag till utformning har sammanfattats i rapport<sup>1</sup> och förslaget har godkänts av styrgruppen (milstolpe 3).

Projektets andra fas innebar att med utgångspunkt från föreslagen utformning genomföra nödvändiga åtgärder för att påbörja uppbyggnad av lagret. I praktiken innebar det

- att välja produkter med lång hållbarhet (minst tre år), genomföra beställning från upphandlade leverantörer samt förbereda och ta emot varorna på lagret

- att upprätta överenskommelse med hyresvärd av lagerlokal samt påbörja sökande efter ytterligare en lagerlokal
- att utforma arbetsätt och rutiner för hantering av lagret såsom inköp, omsättning, logistik, inventering och ekonomi
- att i enlighet med kommunikationsplan informera om projektet och utformningen av beredskapslagret till i första hand förvaltningschefer och utsedda kontaktpersoner på berörda förvaltningar
- att etablera en funktion och rekrytera en funktionsansvarig samt säkerställa tillgängliga resurser för lagerhantering
- att påbörja utformningen av stöd för kontroll och uppföljning av lagersaldo och omsättning, ett lagersaldosystem
- att i dialog med SLK utforma samverkansmodell på operativ, taktisk och strategisk nivå
- att påbörja dialog med berörda förvaltningars kontaktpersoner samt skapa gemensam yta för information och dialog (samarbetsyta)
- överlämna projektresultat till förvaltningsorganisation

#### 1.1.4 Avgränsningar och behov av samverkan

Projektet har i viss mån avgränsat sig mot andra inom staden pågående projekt och initiativ för att öka stadens civila beredskap, såsom de två stadsövergripande uppdragen Förmågehöjning inom måltidsverksamhet, Struktur och sektorsorganisationen för civil beredskap samt övriga lokala initiativ inom en förvaltning eller bolag. Samtidigt har projektet strävat efter att takta och skapa synergier med dessa initiativ genom att utbyta erfarenheter och kunskap där så varit möjligt, till exempel genom att involvera och ha dialog med nyckelpersoner inom sektorerna för Hälsa, vård och omsorg, Livsmedelsförsörjning och dricksvatten samt Transport.

Projektet har även gjort avgränsningar i enlighet med inriktning från utredningen 2023 som beskrivs i projektplanen. Det innebär att projektet inte inkluderat beredskapsbehoven för verksamheter som bedrivs på entreprenad och av privata aktörer eller för verksamheter som inte bedriver samhällsviktig verksamhet. Projektet har inte heller kunnat tillmötesgå vissa verksamheters unika och specifika lokala beredskapsbehov som de, i samband med deras eget arbete med uppbyggnad av sin egen beredskapsförmåga, identifierat.

Genom en hög grad av involvering från berörda verksamheter i projektets arbete har förutsättningarna för att hålla de olika initiativen avgränsade mot varandra samtidigt som kunskap- och informationsöverföringen underlättats.

#### 1.1.5 Milstolpar

Följande milstolpar var inplanerade enligt projektplanen

- Milstolpe 1 – Projektplan godkänd av styrgrupp – vecka 8, 2024
- Milstolpe 2 – Projektorganisation etablerad – vecka 10, 2024
- Milstolpe 3 - Förslag till utformning godkänd av styrgrupp- vecka 25, 2024
- Milstolpe 4 - Överlämning av projekt till ny funktion genomförd – vecka 49, 2024
- Milstolpe 5- Slutrapport och projektgodkännande godkänt av styrgrupp – vecka 50, 2024

Lägesrapport har utgått till styrgruppen månadsvis och milstolpar har uppnåtts enligt plan, med undantag för milstolpe 5 vilken planeras uppnås under vecka 51.

## 2 Resultat

Projektet har resulterat i att inköp medicinskt skydds- och förbrukningsmateriel motsvarande uppskattningsvis två veckors behov inom stadens samhällsviktiga verksamheter i egen regi, såsom stadens vård- och omsorgsboenden, hemtjänst och LSS/SoL-boenden. Därutöver har inköp av frystorkade livsmedel till nämnda verksamheter, förskolor, skolor och gymnasieskolor påbörjats. Fortsatta inköp av återstående behov för att uppnå en veckas lager överlämnas till förvaltning.

Genom inköpen har samtliga stadsdelsförvaltningar och utbildningsförvaltningen fått tillgång till en viss förstärkt förmåga att upprätthålla samhällsviktigt, kritiska verksamhet i egen regi.

Projektet har även resulterat i utformning av processer, arbetssätt, roller och ansvar samt funktion på serviceförvaltningen för fortsatt utveckling och löpande drift av beredskapslaget. Därutöver har arbetet resulterat i att tillgången till lämpliga lagerlokaler, utöver sedan covid-19-pandemin befintlig lagerlokal, har kartlagts.

Projektets arbete har även resulterat i utformningen av en grundläggande struktur vilket skapar förutsättningar för och underlättar en eventuell utökning av laget över tid och därmed stadens beredskapsförmåga.

Arbetet med samverkan har resulterat i att det centrala beredskapslaget inkluderats i serviceförvaltningens styr- och samverkansmodell där det kommer ha en egen beredningsgrupp och ingå i avdelningen för Upphandling och inköps verksamhetsråd. Samt därmed omfattas av verksamhetsrådets uppdragsbeskrivning som upprättas av stadsledningskontoret. Aktivering av laget beslutas av den centrala krisledningen.

## 2.1 Måluppfyllelse

### 2.1.1 Effektmål

Den långsiktiga nyttan/effekten med projektet kan inte till fullo mätas inom ramen för projektet och projektet föreslår att beställaren följer upp effekten om ett år för att se om den blivit den avsedda.

Målet att förvaltningarna utöver sina lokala lager fått tillgång till en förstärkt förmåga att upprätthålla samhällsviktig verksamhet är delvis uppfyllt i och med gjorda inköp. Beredskapslagret innehåller 14 dagars beräknat behov av medicinskt skydds- och förbrukningsmateriel vilket motsvarar föreslagen dimensionering. Inköp av frystorkade livsmedel har påbörjats men för att tillhandahålla livsmedel för en vecka krävs ytterligare inköp.

Även effektmålet att ansvariga inom berörda verksamheter har kunskap om stadens rutiner för att säkerställa omsättning av lagret och därmed kännedom om verksamheternas ansvar och bidrag i beredskapsarbetet är delvis uppfyllt. De av förvaltningarna utsedda kontaktpersonerna har informerats om rutiner och ansvar. Den nya rutinen för omsättning har även praktiserats i och med genomförd omsättning av utgående varor i det befintliga lagret sedan covid-19-pandemin. Berörda förvaltningars involvering och ansvar i beredskapslagrets föreslagna process för omsättning av lagrets varor behöver tydliggöras och därefter beslutas. Serviceförvaltningen tar fram underlag vilket sedan hanteras vidare inom ramen för styr- och samverkansmodell 2025.

Projektets arbetssätt med hög grad av involvering av berörda förvaltningar har medfört en högre grad av samverkan inom staden avseende beredskapsfrågor i allmänhet och beredskapslagret i synnerhet. Med utgångspunkt från rådande läge vid projektets start bedöms projektet har uppnått detta mål.

Likaså bedöms effekten av projektets arbete bidragit till att staden erhållit en samlad kunskap om verksamheternas initiala behov av medicinskt skydds- och förbrukningsmateriel, livsmedel samt vissa förbrukningsmateriel för att säkerställa att lagret möter de behov stadens verksamheter i egen regi har vid samhällsstörning, extraordinära händelser och höjd beredskap. Projektets arbete har samtidigt tydliggjort behovet av att i ännu högre grad få en samlad kunskap om behoven genom fortsatt dialog med stadens specialister inom områdena, till exempel med medicinskt ansvariga, koststrateger och dietister i syfte att skapa samsyn kring behoven av specifika lagervaror. På motsvarande sätt behöver omfattningen, beräkning av den mängd varor verksamheterna behöver fortsatt utredas för att utforma en överenskommen beräkningsnyckel. Projektets beräkningar och gjorda inköp baseras på inköpsstatistik för år 2022 och 2023 för de förvaltningar som berörs.

Projektets arbete med utformning av processer, arbetssätt och rutiner för planering av inköp, lagerhållning och omsättning, tydliggörande av roller och ansvar samt etablering av funktion på serviceförvaltningen har skapat en grundläggande struktur vilken förväntas ha effekten att underlätta eventuellt utökning av beredskapslaget.

### 2.1.2 Projektmål

Samtliga projektmål är uppfyllda med undantag för utformning av systemstöd för lagerhållning och omsättning. I syfte att begränsa kostnaden pågår utveckling av ett excelbaserat verktyg för kontroll och uppföljning av lagersaldo samt för beräkning och omsättning av utgående varor. Arbetet sker i två steg där funktionen för lagersaldot utvecklas först och beräknas vara klar vid årsskiftet. Informationssäkerhetsklassning av verktyget har genomförts och dokumenterats. Under utvecklingstiden används den tidigare mer manuella lösningen för information om varorna i lagret.

## 2.2 Överlämning till förvaltningsorganisation

Projektet har under arbetets gång identifierat ett antal frågeställningar vilka behöver klargöras och beslutas inför fortsatta inköp av varor till förväntad nivå samt för att upprätthålla effektiv lagerhantering och skapa möjligheter till ett eventuell mer omfattande beredskapslager.

De behov projektet identifierat är

- Långsiktigt hållbara planeringsförutsättningar för funktion/driftsorganisation inom serviceförvaltningen.
- Finansiering av kompletterande varuinköp, i första hand av frystorkade livsmedel.
- Att återuppta dialog om behov av antal portioner samt val av frystorkad mat för att förbereda kommande inköp. Hitintills gjorda beräkningar baseras på en (1) måltid per dag. Önskemålen från verksamheterna är betydligt högre. Förskola och skola önskar 1 mål + 1 mellanmål per dag i 5 dagar. VoB önskar 3 mål per dag i 7 dagar.
- Beslut om etablering av ytterligare lagerlokaler i enlighet med projektets förslag till utformning, nämligen att ta i bruk ytterligare en lagerlokal belägen i söderort under 2025 och en lagerlokal i västerort under 2026.
- Behov av beslut avseende berörda förvaltningars ansvar i beredskapslagrets föreslagna process för omsättning av lagrets varor. Som en del i detta beslut behövs även ett tydliggörande av stadens rutin för att vid behov skänka varor, varor som inte kan omsättas i vardagen i den utsträckning som behövs för att undvika kassering och varor som till stor del endast nyttjas under särskilda omständigheter, till exempel visir.



- I dialog med berörda förvaltningar genomföra kompletterande utredning av förskolans behov av medicinskt skydds- och förbrukningsmateriel med hänsyn till att stadsdelsförvaltningarnas syn på behoven för förskolans kontinuitetshandling vid samhällsstörning tycks variera. Frågan om förskola, "nattis", elever och personals behov skulle behöva samordnas och tydliggöras för att säkerställa att det centrala beredskapslagret kan tillhandahålla ett relevant beredskapslager som passar dessa verksamheter.

### **2.3 Tidsplan**

Projektets plan att genomföras 2024-01-01 – 2024-12-31 har hållit.

### **2.4 Projektbudget**

Projektets kostnader har rymts inom projektets budget om 8 300 000 kronor.

## **3 Arbetssätt**

### **3.1 Projektorganisation**

Projektorganisationen har i allt väsentligt fungerat bra.

Styrgruppen som har saknat representant från förskoleförvaltningen varför projektets frågor relaterade till förskolan har hanterats av de tre geografiskt ansvariga stadsdelsförvaltningarna vilka i styrgruppen har representerat samtliga stadsdelar.

Den operativa styrgruppen har utgjort ett viktigt stöd för projektägare och projektledning genom att vägleda i och hantera kritiska frågor såsom till exempel tydliggörande av planeringsförutsättningar, bedömning av projektrisker, ekonomiska principer för omsättning, vägval vid val av varor och former för samverkan.

Projektgruppens indelning av arbetet i fyra arbetsströmmar fungerade relativt väl i projektets inledande arbete med förslag till utformning, trots viss resursbrist. Under projektets arbete med uppbyggnaden av lagret har arbetet i högre grad bedrivits gemensamt och delvis underlättats då det baserats på det beslut styrgruppen tog för utformningen av lagret.

### **3.2 Samarbetsformer**

Samarbetet inom projektet har fungerat väl. Berörda verksamheter har visat stort intresse och engagemang i frågorna och i hög grad bidragit med sin samlade kompetens och erfarenhet.

### **3.3 Metoder och verktyg**

Lilla Ratten har använts som projektmetod.

All dokumentation, protokoll, aktivitetslistor och öppna frågor har samlats på en gemensam samarbetsyta med behörighetsstyrda undergrupper där materialet varit tillgänglig för projektets deltagare beroende på de olika gruppernas behov av information.

## **4 Övriga erfarenheter**

### **4.1 Resurshantering**

En utmaning för projekt som detta, är att inom staden identifiera personer eller funktioner som kan bistå med specialistkunskap, kunskap och erfarenhet om beredskapsarbete i allmänhet och utformning och uppbyggnad av beredskapslager i synnerhet.

En annan utmaning är att identifiera personer eller funktioner med en övergripande bild av verksamheternas gemensamma behov samtidigt som tillgången till specialistroller som medicinskt ansvariga har varit mycket värdefull.

### **4.2 Arbetssätt i projektet**

Projektgruppen har haft veckovisa avstämningsmöten. Möten med operativ styrgrupp respektive styrgrupp har skett månatligen. Därutöver har ledare för respektive arbetsström, projektledare kontinuerligt haft möten med projektägare och projektbeställare för att lyfta kritiska frågor kring leverans, resurstillgång och tidplan.

De oklara krav och uppdrag som råder för kommunen vad gäller beredskapsförmåga vid samhällsstörningar, extraordinära händelser har komplicerat arbetet och projektet har fått arbeta förslagsdrivet och utifrån gjorda antaganden.

### **4.3 Projektdokument och styrning**

Att samla projektdokumentation på gemensam samarbetsyta har varit positivt både i projektets löpande arbete och vid överlämningen av projektet till förvaltning.

Diarieföring av relevant dokumentation har löpande skett i stadens systemstöd för ärende- och dokumenthantering, eDok.