

**Mötet med stockholmaren  
- En strategisk inriktning  
för verksamhetslokaler**

**2024-2027**

**Mötet med stockholmaren – En strategisk inriktning för  
verksamhetslokaler**

2024-2027

**Dnr:** AMF 2024/382

## Inledning

Detta dokument är ett styrdokument som anger arbetsmarknadsförvaltningens strategiska inriktning för verksamhetslokaler, och vänder sig främst mot förvaltningens chefer.

I Stockholm stads budget 2024 framgår det att lokalkostnadernas andel av de totala kostnaderna har ökat den senaste femårsperioden, och att samtliga nämnder och bolagsstyrelser därför behöver bidra till att bromsa denna utveckling. En övergripande utmaning, såväl för arbetsmarknadsförvaltningen som för staden i stort, är att tillgängliga medel för lokalkostnader kan förväntas minska.

Stadens strategiska inriktning för verksamhetslokaler ställer stora krav på samplanering och effektiva samverkansprocesser. Uppdrag behöver vara tydligt definierade samtidigt som det krävs en ömsesidig förståelse för olika verksamheters specifika behov. Utvecklingen över tid har stärkt behovet av att se lokalförsörjningen ur ett strategiskt helhetsperspektiv. Behovet av att nå nya, ibland svårnådda målgrupper understryker även lokalernas betydelse för verksamheten och dess utfall. Politiska uppdrag kring exempelvis geografisk spridning, egen regi och samutnyttjande förstärker behovet av att se lokalförsörjningen ur ett mångfacetterat perspektiv. Det ställer krav på en utvecklad process för att säkerställa att alla relevanta aspekter beaktas i en helhetsanalys.

Den strategiska inriktning som dokumentet beskriver tas fram i relation till stadens övriga styrdokument som anger utgångspunkter och förutsättningar för stadens och förvaltningens strategiska lokalförsörjning. Exempel på relaterade dokument är stadens budget med Fastighets- och lokalpolicyn samt Stockholms stads kvalitetsprogram. Den strategiska inriktningen för verksamhetslokalerna tas också fram i samverkan med annat strategiskt utvecklingsarbete inom förvaltningen och utifrån intern behovskartläggning. Utgångspunkten är att den strategiska inriktningen ligger fast under fyra år. Beslut om förändringar av den strategiska inriktningen fattas med det intervallet, eller när förutsättningarna ändras väsentligt. Beslut om den strategiska inriktningen fattas av arbetsmarknadsnämnden.

## Bakgrund och förutsättningar

Arbetsmarknadsnämnden hade 2023 ett lokalbestånd som omfattar 41 hyresavtal (25 adresser) med totalt cirka 52 000 kvm till en total hyreskostnad om ca 107 mnkr, som i sig utgör ca 11 procent av förvaltningens totala kostnader. 29 av dessa avtal gäller lokaler hos privata fastighetsägare, som står för ca 60 mnkr (eller ca 56 procent) av hyreskostnaderna. Lokalbeståndet är utspritt över Stockholms olika stadsdelar, men med en tydlig koncentration av lokaler i de mer centrala delarna av staden. Nämnden arbetar samtidigt för att se över var och på vilket sätt verksamheterna ska möta stockholmarna och nämndens målgrupper 2030.

Ökande hyreskostnader och ekonomiska förutsättningarna för staden som helhet gör det angeläget att skapa förutsättningar för en långsiktigt kostnadseffektiv lokalförsörjning för verksamheterna.

### Stockholms stads budget

Inriktningen i Stockholms stads budget 2024 är att nämnder och bolagsstyrelser inte ska ersätta nya investeringar i egna lokaler med långtidsinhyrningar/leasing av privata aktörer eller liknande lösningar då dessa ofta både blir dyrare för staden och innebär sämre rådighet. Utgångspunkten är att förvaltningar och bolag hyr lokaler i stadens egna lokaler. Stadens facknämnder har också i uppdrag att anpassa både organisationen och sina arbetsätt efter stadsdelsnämndernas behov och geografi.

En tydlig övergripande målsättning i budgeten för 2024 är att skapa ett Stockholm med en stabil och hållbar ekonomi med utbildning, jobb och bostäder för alla. Ambitionen är att fler stockholmare ska komma i jobb genom att det offentliga insatser förbättras. Ett led i detta är att samordna statliga, regionala och kommunala insatser. Staden ska därför sträva efter ett aktivt samarbete och i ökad utsträckning samlokalisering av verksamheter, vilket är särskilt viktigt i stadsdelar med hög arbetslöshet och låg utbildningsnivå.

Fullmäktiges beslut om att en större del av vuxenutbildningen ska bedrivas i egen regi kan komma att påverka den framtida planeringen genom att det kan finnas behov av ytterligare lokaler för vuxenutbildningen.

Bedömningen är att dessa vägledande principer kommer gälla flera år framåt.

### Fastighets- och lokalpolicy för kommunkoncernen Stockholms stad

Stadens Fastighets- och lokalpolicy definierar övergripande inriktning och ansvarsområden för stadens lokalförsörjning och

arbetet med stadens fastighets- och lokalinnehav. I denna berörs arbetsmarknadsförvaltningen bland annat av följande:

- Lokalbeståndet ska utformas för en effektiv och flexibel användning och att både nämnder och bolag ska medverka till att detta uppfylls.
- Planeringen av lokalanvändningen och lokalförsörjningen ska ske med kommunkoncernnyttan i fokus.
- Effektiv användning innebär att lokalbeståndet ska tillgodose förvaltningens lokalbehov i förhållande till andra resurser och budget och lokalerna ska vara ändamålsenliga och förhyrda ytor och utrymmen ska utnyttjas väl i verksamheterna.
- Flexibel användning innebär att lokalbeståndet ska kunna möta förändrade behov. Kommunala verksamheter ska som utgångspunkt i första hand inrymmas i av staden ägda fastigheter och att det löpande ska ske en översyn om behovet av eventuellt externt hyrda lokaler kvarstår.
- Vid etablering av nya lokaler alltid ska utredas om det kan samlokaliseras med andra verksamheter innan en ny lokal hyrs in.
- Vid lokalförändringar av administrativa lokaler ska alltid samlokalisering mellan olika nämnder och bolagsstyrelser prövas.
- Verksamhetsanpassningar i av staden ägda lokaler ska alltid genomföras av hyresvärderna och betalas via hyrestillägg. Hyrestillägg utöver hyra betalas som lån med rak amortering över tid.
- Utgångspunkten är att verksamhetsansvariga nämnder ska fokusera på verksamhetsdriften och därför är huvudprincipen att stadens fastighetsägande nämnder och bolagsstyrelserna ansvarar för all drift och underhåll då de hyr ut lokaler och bostäder till stadens verksamheter.

### **Stadens kvalitetsprogram**

Sex förhållningssätt lägger grunden för stadens kvalitetsarbete som tillsammans utgör en helhet. Förhållningssätten är också en viktig del till hur arbetsmarknadsförvaltningen förhåller sig till utveckling av och planering för både verksamheter och lokalförsörjning.

Förhållningssätten är *Stockholmarnas fokus, Helhetssyn, Hållbarhet, Handlingsutrymme, Lärande* samt *Öppenhet*.

## **Stockholmarens och verksamhetens behov**

Verksamhetslokaler behöver vara behovsstyrda och utgå från stockholmarnas och verksamhetens behov. Nedanstående perspektiv har framkommit vid analys av verksamheternas och Stockholmarens behov.

### **Verksamhet och service behöver vara tillgänglig**

Förutsättningarna för nämndens verksamheter skiljer sig åt på flera sätt och därmed behovet av verksamhetslokaler. Behovet av verksamhetslokaler behöver utgå från vilken service verksamheten ska ge, vilka verksamheten riktar sig till, vilken samverkan med andra aktörer som behövs liksom vad som påverkar attraktiviteten och tillgängligheten till verksamheten.

*Vuxenutbildningen* verkar på en marknad med många leverantörer, där elevens val är avgörande. Geografiskt läge är en viktig parameter som påverkar vad eleven väljer. Även lokalernas utformning och attraktivitet spelar roll. Begränsad kännedom om vuxenutbildningen kan samtidigt vara ett hinder för att över huvud taget söka. Förutom att själva utbildningen erbjuds på flera platser måste även informationen om vuxenutbildningen vara tillgänglig över staden och på platser där människor rör sig.

En analys av var vuxenutbildningens skolor ligger (såväl extern som egen regi) visar att närheten till kollektivtrafik spelar stor roll, liksom att befinna sig vid knutpunkter dit människor har lätt att ta sig från flera delar av staden. Utgår man från var eleverna bor framgår att många, men långt ifrån alla, studerar relativt nära hemmet. Det gäller särskilt för sfi, medan elever generellt reser längre för andra kurser.

*De lokala jobbtorgen* har geografiska upptagningsområden och tät samverkan med stadsdelsförvaltningarna. Den lokala samverkan och förankringen är central för verksamheten. Samtidigt som de fysiska lokalerna fyller en viktig funktion för stöd och service finns behov av och förutsättningar för en hög grad av mobilt och flexibelt stöd som inte måste ges i en viss lokal.

*Nämndens uppsökande arbete* behöver riktas till platser i staden där målgruppen nås och förutsätter närvaro på lokala arenor och samverkan med lokala aktörer.

*Centrala insatser* Vissa av nämndens verksamheter har uppdrag som innebär att stödet och resurserna ska vara tillgängliga för stockholmare i hela staden. För denna typ av verksamhet är det särskilt viktigt med en placering som möjliggör deltagande för stockholmare oavsett var i staden de bor. Sådan verksamhet kan

behöva kompletteras med träffpunkter i andra delar av staden och/eller mobilt stöd.

För nämndens samtliga verksamheter gäller att fler kan delta om verksamheten finns spridd i staden, inte minst i ytterstaden. Närvaro och resurser behöver styras till områden där behoven är som störst. Att det är lätt att ta sig till verksamhetslokaler och service sänker trösklarna för stockholmarna att ta del av nämndens verksamheter. Avstånden i en stad av Stockholms storlek försvårar ibland för dem som behöver nämndens verksamheter att hitta rätt. Fokusgrupper som förvaltningen låtit genomföra visar att det geografiska läget spelar stor roll för målgrupperna, men på olika sätt, bland annat beroende på livssituation i övrigt och på vilken typ av verksamhet man deltar i. Vissa önskar kort transportsträcka, andra föredrar ett centralt läge oavsett var de själva bor. Vissa kan tänka sig att resa långt för att delta i en specifik utbildning.

### **Närhet till annan service är ofta positivt**

Det finns goda erfarenheter inom nämndens verksamheter av samlokalisering, som kan vara ett viktigt sätt att nå synergieffekter. Särskilt i arbetet med unga finns en fördel i att vara samlokaliserad med andra verksamheter som riktar sig till unga. Fokusgrupper visar att respondenter sällan ser samlokalisering som ett värde i sig, men inte heller är negativa till den när den faktiskt förekommer. Att verksamhet finns nära annan samhällsservice upplevs ofta som positivt. Jobbtorgens uppdrag är brett och målgrupperna har olika behov vilket påverkar synen på samlokalisering med bland annat socialtjänsten. Ur ett visst perspektiv eller för en viss målgrupp upplevs samlokalisering som en fördel men i andra fall upplevs det mer negativt och riskerar då att missgynna attraktiviteten för jobbtorgens insatser. Vid samlokalisering är det således viktigt att analysera frågan ur ett helhetsperspektiv. Även vilka målgrupper olika verksamheter vänder sig till kan vara av vikt vid ett beslut om samlokalisering, där det exempelvis ibland kan finnas en poäng att separera olika åldersgrupper.

## **Övergripande syften**

Den strategiska inriktningens övergripande syfte är:

*Att utifrån stadens styrdokument ge stöd för vägval och prioriteringar i samband med beslut om lokalförsörjning, i syfte att uppnå verksamhetslokaler utifrån stockholmarnas behov, en god resurshushållning och rådighet att möta förändringar.*

## **Vision med vägledande principer och mål**

Arbetsmarknadsförvaltningens vision för lokalförsörjningen utgår från fyra ledord:

- Stockholmarens fokus
- Tillgänglighet
- Synlighet
- Effektivitet

Varje ledord har mål som beskriver vad som ska uppnås under perioden. Ett flertal mål förutsätter en initial aktivitet med utredning och kartläggning av det som ska uppnås, därefter kontinuerlig uppföljande (årsvis) mätning och analys.

### **Stockholmarens fokus**

*Att ha stockholmarens fokus innebär att lokalernas främsta syfte är att främja verksamheten och dess utveckling.*

När stockholmarnas upplevelse är i fokus främjar förvaltningen en behovsdriven förbättring och förändring som utgår från de målgrupper och individer som verksamheten är till för. Det motverkar bristande delaktighet och lösningar som inte skapar värde för stockholmarna.

Lokalerna ska främja verksamheten och lokalförändringar ska vara behovsstyrda, med fokus på vad som främjar stockholmaren. Planering med stockholmarna i fokus skapar även förutsättningar för en god arbetsmiljö för medarbetarna.

Arbetsmiljön ska vara trygg och säker och präglas av en innovativ och positiv anda. Arbetsmiljön ska bidra till att medarbetarna trivs och mår bra, vill utvecklas inom verksamheten och stannar kvar inom förvaltningen.

Därför ska behov samt möjligheter till synergier för både stockholmare och verksamheter beaktas och beskrivas i samband med behovsanalys inför lokalförändringar.

- **Mål: Ändamålsenliga lokaler, ur stockholmarens och verksamhetens perspektiv**



## **Tillgänglighet**

*Genom lokal och digital närvaro, mobilitet och samverkan skapar vi en god tillgänglighet till förvaltningens stöd och service.*

Förvaltningens verksamhet och lokaler ska bidra till att göra utbudet tillgängligt för stockholmarna. Förvaltningen ska ta hänsyn till stadsutvecklingen i staden och de utpekade stadsutvecklingsområdena, bland annat vad gäller behovet av närvaro och service.

Tillgängligheten är beroende av sammanhanget och lokalförsörjningen ska vara behovsstyrd utifrån just den verksamhet som bedrivs. Detta gäller även lokalernas fysiska tillgänglighet. Förutsättningarna för olika målgrupper och verksamheter skiljer sig åt och förändras över tid. För vissa individer och målgrupper kan det vara en fördel att ha service och insatser nära där man bor, för andra kan det vara viktigare med en central eller annan geografisk placering. Inför beslut om verksamhetens placering ska hänsyn tas till både målgruppernas och stadens behov av lokal närvaro och mobilitet.

Behovet av verksamhetslokaler och tillgänglighet påverkas även av utbud och arbetssätt. Ibland kan en mer mobil verksamhet bidra till att öka lokal närvaro och därigenom tillgängligheten till service och stöd. När det gynnar stockholmarna och staden ska förvaltningens verksamheter, som komplement, vara mobila och flexibla i förhållande till verksamhetslokaler och mötesplatser. Samtidigt kan en verksamhet också bli mer tillgänglig genom att ha en för målgruppen väl fungerande digital närvaro.

Därför ska tillgänglighet och behov av lokal närvaro tas i beaktande inför varje verksamhetsstart och ligga till grund för behovsanalys och bedömning av geografisk placering.

- **Mål: God tillgänglighet till service**
- **Mål: Stärkt närvaro i stadsutvecklingsområden**

## **Synlighet**

*Genom att tjänster och verksamhetslokaler är väl kända, attraktiva och lätta att hitta kommer fler stockholmare att kunna ta del av förvaltningens service.*

Liksom en synlig och väl fungerande digital närvaro bidrar till att göra servicen tillgänglig bidrar även lokalerna till att synliggöra verksamheten. Förvaltningens verksamheter ska vara kända såväl inom Stockholms stad som av stockholmarna. Vägarna mellan stadens verksamheter ska vara smidiga. Stockholmare som ska ta del av förvaltningens verksamhet behöver enkelt kunna hitta dit.

Det ska vara tydligt var verksamheten är lokaliserad, och när man väl är där ska det vara tydligt var man är och hur man ska agera.

Stockholmarna ska känna igen att man möter en verksamhet inom staden i allmänhet och arbetsmarknadsförvaltningen i synnerhet. För vissa verksamheter är det viktigt att den geografiska placeringen är densamma över tid.

Lokalernas funktion, skick och utformning bidrar till såväl faktisk service och konkurrenskraft som upplevelsen av staden och förvaltningen i stort. Attraktiva, välkomnande och väl fungerande lokaler och en väl fungerande verksamhet bidrar till en positiv upplevelse.

Därför ska behovet av synlighet, både i fråga om erbjudanden om service och verksamhetslokalerna, tas i beaktande inför och under verksamhets- och lokalförändring.

- **Mål: Synlig verksamhet**
- **Mål: Attraktiva, välkomnande och väl fungerande lokaler**

### **Effektivitet**

*Genom behovsstyrning, samverkan och samlokalisering i stadens egna lokaler skapas ett flexibelt och resurseffektivt lokalbestånd.*

Förvaltningens lokalförsörjning och lokalanvändning ska vara effektiv och hållbar. Lokalerna ska vara ändamålsenliga och lokalförändringar ska utgå från verksamhetsnyttan. En långsiktigt kostnadseffektiv lokalförsörjning innebär god resurshushållning med stadens resurser. Lokalbeståndet i staden ska utformas för en effektiv och flexibel användning.

Förvaltningen ska i första hand hyra stadens egna lokaler vilket ger rådighet och handlingsutrymme för att möta ändrade förutsättningar.

Egen regi innebär större rådighet över verksamheten, men lokala förutsättningar kan skilja sig åt – som tillgång till lokaler ägda av staden i ett visst område. Utgångspunkten är att sträva efter samverkan, samplanering och samlokalisering.

Att arbeta klimatsmart är en integrerad del av arbetsmarknadsförvaltningens verksamhet och är därför en utgångspunkt i en hållbar lokalförsörjning. I lokalerna ska det finnas en infrastruktur som uppmuntrar och gör det enkelt att leva miljövänligt gällande minskad energiförbrukning, återvinning, återbruk och minskat resande.

Därför ska allt ovanstående beaktas inför och under verksamhets- och lokalförändring. I förekommande fall ska avsteg särskilt motiveras i behovsanalysen, t.ex. om samlokalisering inte bidrar till verksamhetsnyttan utifrån stockholmarens fokus.

- **Mål: Ökat samnyttjande av lokaler**
- **Mål: Ökad nyttjandegrad av lokaler**

## **Arbetsätt**

Motstridiga behov behöver identifieras och prioriteringar göras utifrån beslutad strategisk inriktning. Arbetet utifrån strategin följer ordinarie ansvarsstruktur och ordinarie verksamhetsprocesser inom förvaltningen, till exempel rutiner för arbetsmiljöarbetet.

Ekonomistaben har ett särskilt styrande ansvar när det kommer till lokalförsörjning och HR-och kommunikationsstaben har ett särskilt ansvar för de processer som gäller arbetsmiljö.

Verksamhetsavdelningarna tar ansvar och driver utveckling av verksamhet och lokalförsörjning och till stöd finns förvaltningens staber.

Förvaltningen kommer utifrån strategin ta fram aktiviteter som styr mot strategins målsättning. Förvaltningen tar också fram stöddokument vad gäller planering, drift och utveckling/avveckling av förvaltningens verksamhetslokaler. Dessa stöddokument syftar till att förenkla för enhetschefer och verksamheter i samband med ett upplevt behov av lokalförändringar.

Inför en eventuell lokalförändring ska en behovsanalys genomföras i syfte att säkerställa att de grundläggande principerna i strategin undersöks och tas i beaktande.

### **Behovsanalys i samband med lokalförändringar**

Behovsanalysen ska innehålla syfte och mål med förändringen utifrån vad stockholmaren behöver. Behovsanalysen ska även sätta önskad lokalförändring i relation till geografisk placering och möjligheten att inrymma verksamheten i stadens egna lokaler. Samverkan och samlokalisering ska vara utgångspunkten för önskade lokalförändringar.

I de fall en verksamhet upplever ett behov av och önskar initiera en lokalförändring är det verksamheten som tar fram en behovsanalys till lokalfunktionen för fortsatt hantering.

Som stöd för genomförande av behovsanalys finns förvaltningens staber samt beskrivna rutiner och mallar.

## **Uppföljning och revidering**

Det aktuella styrdokumentet avser arbetsmarknadsförvaltningens strategiska inriktning från 2024 till 2027. Utgångspunkten är att styrdokumentet revideras efter tre år för att skapa både förutsägbarhet och flexibilitet över tid. Det innebär att dokumentet revideras under 2027.