

**Handläggare**  
Royne Julin  
Telefon: 0850826927

**Till**  
Fastighetsnämnden  
2021-12-14

## Upprustning och utveckling av Medborgarhuset

Slutredovisning

### Förslag till beslut

Fastighetsnämnden godkänner slutredovisning avseende projekt upprustning och utveckling av Medborgarhuset.

### Sammanfattning

Medborgarhuset invigdes 1939 för att tillgodose stockholmarnas behov av samlings- och mötesplatser, bibliotek och bad. I december 2014 firade huset 75 år. På grund av sin ålder var byggnaden då i omfattande behov av renovering och verksamhetsanpassningar.

Syftet med projektet har varit att förbättra tillgängligheten och kommunikationen till och inom byggnaden, att genomföra nödvändiga renoveringar för att uppnå en modern standard och god arbetsmiljö samt säkerställa fastighetens långsiktiga värde. Renoveringen har omfattat hela byggnaden, cirka 20 000 kvadratmeter. Byggnaden har genom projektet också utökats med 3 000 kvadratmeter som omfattar teknikytor såväl som verksamhetsytor.

Projektet startade 2011 med utredningar som följdes av projektering och hyresgästfrågor. Våren 2017 konstaterades att prognos avseende kostnad och tid förändrats avsevärt, varför ett reviderat genomförandebeslut fattades hösten 2017.

Den beslutade budgeten om 1 000 mnkr i det reviderade genomförandebeslutet har överskridits och slutkostnadsprognos för projektet uppgår till 1 139 mnkr. Orsakerna till denna differens är i huvudsak försenade hyresgästavtal som orsakade försenade underlag till produktionen samt en kraftigt ökad omfattning av bergspräckning, som innebar att produktionsplanen inte kunde hållas. Dessutom har samverkansentreprenörens oförmåga att leverera korrekta ekonomiska prognoser medfört stora svårigheter att prioritera åtgärder och dess kostnader.

Projektet har uppfyllt samtliga projektmål som definierades i genomförandebeslutet.

## Ärendet

### Bakgrund

I september 2011 beslutade åtta nämnder inom Stockholms stad i ett gemensamt utredningsbeslut att projektet Södermalms hjärta skulle utreda hur staden kunde omdana området kring Medborgarplatsen i syfte att skapa en attraktiv mötesplats. Fastighetsnämnden beslutade att genomföra en utredning för upprustning och utveckling av Medborgarhuset. I februari 2014 beslutade fastighetsnämnden och kulturnämnden en inriktning för Medborgarhuset som innebar en utveckling av huset till en mer attraktiv mötesplats. I februari 2015 togs ett reviderat inriktningsbeslut som innebar att även idrottsnämnden beslutade om en renovering och utveckling av sina lokaler i Medborgarhuset.

Flera verksamheter i huset var i behov av mer funktionella lokaler för att kunna utveckla sina verksamheter. I samband med renoveringen var inriktningen att utveckla huset till en attraktiv mötesplats på Södermalm, där verksamheterna kan möta besökarnas behov. Husets ursprungliga koncept var *Kropp, själ och bildning*, vilket har speglat husets verksamheter med framförallt bad, idrottshall, bibliotek och Kulturskolans teater-, bild-, dans- och musikverksamhet. Detta koncept har varit vägledande i den fortsatta utvecklingen.

En av bristerna i Medborgarhuset var den fysiska tillgängligheten. Lägets potential utnyttjades inte heller fullt ut. Exempelvis var kommunikationen mellan tunnelbana och verksamheterna i huset begränsad. Verksamheterna hade separata entréer och det saknades möjligheter att röra sig mellan verksamheterna inom byggnaden. Den exteriöra utformningen skapade en upplevd barriär i kontakten med Medborgarplatsen. Dessa aspekter påverkade i stort sett samtliga verksamheter i byggnaden negativt och har varit viktiga i arbetet med att identifiera utvecklingsalternativ som ger mervärden.

Medborgarhuset är blåklassad enligt Stadsmuseets kulturhistoriska klassificeringskarta och har skyddsbestämmelser enligt detaljplan, vilket innebär att byggnaden har ett särskilt bevarandevärde och ett särskilt skydd mot såväl förändringar av exteriören som delar av interiören.

### Tidigare beslut

- 2011-11-30 Utredningsbeslut ”Södermalms hjärta”, gemensamt beslut i åtta nämnder.
- 2014-02-04 Inriktningsbeslut i fastighetsnämnden och kulturnämnden.
- 2015-02-17 Reviderat inriktningsbeslut i fastighetsnämnden, idrottsnämnden och kulturnämnden.
- 2016-02-02 Genomförandebeslut i fastighetsnämnden och idrottsnämnden samt i kulturnämnden 2016-02-09.
- 2016-04-25 Genomförandebeslut i kommunfullmäktige
- 2016-12-13 Lägesrapport 1
- 2017-10-17 Reviderat genomförandebeslut i fastighetsnämnden, idrottsnämnden och kulturnämnden.
- 2017-12-11 Reviderat genomförandebeslut i kommunfullmäktige
- 2018-06-19 Lägesrapport 2, fastighetsnämnden
- 2018-12-18 Lägesrapport 3, fastighetsnämnden
- 2019-09-24 Lägesrapport 4, fastighetsnämnden
- 2020-03-24 Lägesrapport 5, fastighetsnämnden



### Beskrivning av projektet

Det ska vara möjligt för alla att besöka Medborgarhuset. Tillgänglighetsperspektivet både till och inom byggnaden har varit en stor del i arbetet med att göra Medborgarhuset till en attraktiv mötesplats på Södermalm.

En ny gemensam entré för Medborgarhuset har byggts mellan trapporna mot Medborgarplatsen där tidigare entrén till badet fanns. Den gemensamma entrén är entré till badet, men utgör också en viktig funktion för överblicken och tillgängligheten till husets

**Fastighetskontoret**  
Projektavdelningen

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

övriga verksamheter. Yta finns nu avsatt för att erbjuda allmänna toaletter och barnvagnsparkering för besökare till Medborgarhuset.

En ny entré till huset har öppnats vid tunnelbaneuppgången vid Folkungagatan, vilket förbättrar tillgängligheten till och från samt inom huset. Denna entré leder besökaren från tunnelbaneuppgången, via en trappa och hiss upp till huvudentrén. Denna entré öppnas efter årsskiftet 2021-22.

Tillgängligheten runt huset har också förbättrats. Fastighetskontoret och trafikkontoret har arbetat gemensamt för att göra detta möjligt. Parkeringsmöjligheterna samt lastzoner på Folkungagatan har tagits bort och all inlastning sker nu i lastfaret under Medborgarplatsen. Kättingarna runt huset har tagits bort för att skapa en bättre tillgänglighet på torget och till Medborgarhuset. Detta innebär att biltrafiken har försvunnit från torget och att det nu endast finns möjlighet för tillgänglighetsfordon att köra in på torget.

Restaurangerna har placerats i entréplan i både västra och östra flygeln. Samtliga hyresgästers logistik sker via lastfaret där både lager och avfallshantering finns. Hissar finns nu ned till detta plan för att skapa en effektiv logistik mellan lager och verksamhetslokal. I källarplan finns även tankar för hantering av matavfall för återvinning.



**Fastighetskontoret**  
Projektavdelningen

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

Innergårdarna mellan flyglarna har byggts in och rymmer i östra flygeln lokaler för biblioteket och kulturskolan, samt i västra flygeln lokaler för restaurang och kontor.

## Kulturnämndens lokaler



Ljunglöfska salongen har donerats till Stockholms stad av grosshandlare Robert Ljunglöf. Tillgången till rummet kommer att hanteras av Stadsmuseet. Avsikten med rummet var att salongen skulle användas för intimare sammankomster, musikaliska soaréer och dylikt. Salongen har fått en varsam rengöring och viss renovering. Brandlarm har installerats.

## Biblioteket och Kulturskolan

Efter ombyggnaden av Medborgarhuset finns nu kulturnämndens samtliga verksamheter i den östra flygeln.



**Fastighetskontoret**  
Projektavdelningen

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



Biblioteket har flyttats från västra flygeln till Stora Hörsalen i den östra flygeln, vars höga rymd och arkitektoniska kvaliteter har bevarats. Bibliotekets huvudreception finns i den stora foajén. Hörsalen har blivit barnbibliotek och ungdomsbiblioteket med Punkt Medis finns på hörsalens övre plan medan vuxenbiblioteket placerats i den nya inglasade gården mellan flyglarna. Biblioteket har nu ett tidningsrum och egen entré från Götgatan. Den nya lösningen för biblioteket har inneburit att två grundläggande utvecklingsbehov av verksamheten har lösts. Dels har bibliotekslokalerna helt tillgängliggjorts för personer med funktionsvariation och dels har det stora verksamhetsmässiga behovet av en större barnavdelning fullt ut tillgodosetts. Barnavdelningen har utökats från 100 kvadratmeter till cirka 400 kvadratmeter.



**Fastighetskontoret**  
Projektavdelningen

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

Kulturskolan har nu större lokaler på plan 6, 7 och 8 med dagsljus. Lilla Hörsalen har byggts om till en flexibel teaterscen med teleskopläktare för 90 sittplatser och två mindre dramarum. Den ståtliga foajén och omgivande korridor har blivit entré försedd med sittplatser för väntande föräldrar och syskon. Befintlig garderobsdisk har bevarats.

Gemensamma personalutrymmen för kulturskolan och biblioteket finns nu i nya utrymmen på plan 5. Kulturförvaltningen har gemensamt lunchrum med idrottsförvaltningen och Sensus på plan 8. Bibliotekets totala yta är ungefär lika stor som tidigare (drygt 1 800 kvadratmeter) medan de publika biblioteksytorna har ökat med cirka 400 kvadratmeter. Detta då magasin- och källarutrymmen minskats och de administrativa ytorna samutnyttjas i högre grad med Kulturskolan och idrottsförvaltningen.

Kulturskolans ytor har utökats med cirka 700 kvadratmeter till cirka 1800 kvadratmeter. Den utökade lokalytan avser både en förbättrad arbetsmiljö för personal och elever, och har gett möjlighet till en kraftig ökning av verksamhetsutbudet med flera hundra nya elevplatser.

### **Idrottsnämndens lokaler**

Bassängen i Forsgrenska badet hade så omfattande skador att hela den befintliga bassängen har rivits och att en helt ny bassäng, planerad efter dagens behov, har byggts. Totalt finns nu tre nya fullt tillgängliga bassänger i entréplan med tillhörande omklädningsrum, en 25 meters bassäng med möjlighet för konstsim och två mindre undervisningsbassänger.



**Fastighetskontoret**  
Projektavdelningen

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

Undervisningsbassängerna har höj- och sänkningsbara bottnar. Detta möter det samlade behovet för simskola, gruppträning, funktionshindrade och övrig allmänhet. Med dessa funktioner på samma plan innebär det en ökning av ytor på entréplan.



Idrottsnämndens lokaler för gym och gruppträning har nu samlats en våning ner för att få bättre samordning med tillhörande omklädningsrum. Storleken på lokalytorna är som tidigare.

Idrottsförvaltningens personalytor har placerats utifrån verksamhetens behov och vissa personalytor samutnyttjas med kulturförvaltningen.

Idrottshallen, som finns högst upp i mittenflygeln, har fått en viss omdisponering av ytor. Det gäller främst omklädningsrum som har fått förbättrad tillgänglighet till idrottshallen.

Idrottsnämndens yta har utökats totalt sett, bland annat på grund av tekniska installationer. Omdisponeringen av idrottsnämndens ytor har gett en god tillgänglighet och tillmötesgår nu bättre besökarnas behov. Bokningsbara samlings- och möteslokaler via idrottsförvaltningens bokningssystem finns på plan 7. En gemensam reception för de kommunala verksamheterna, som idrottsnämnden ansvarar för, finns vid den nya huvudentrén.





## Hållbarhet och kvalitet

### Energi

Fastighetens energianvändning beräknas minska med 15 % efter ombyggnaden. Förutom en lägre klimatpåverkan har också inneklimatet förbättrats, med kyld tilluft och ett större luftflöde dimensionerat för 50 % fler besökare. Trots ett högre luftflöde återfinns den största energibesparingen inom ventilationen, med en 60-procentig besparing jämfört med tidigare.

### Miljö

Byggvarubedömningen har använts för att välja miljö- och hälsobedömda byggvaror i första hand, vilket minskar förekomsten av miljöfarliga utfasningsämnen i våra ekosystem. Byggnaden har även fått ny utformning för att underlätta transporter och logistik, vilket beräknas leda till mindre trafikbelastning i området.

### Antikvariska aspekter

Medborgarhuset är blåklassad enligt Stadsmuseets kulturhistoriska klassificeringskarta och har skyddsbestämmelser enligt detaljplan, vilket innebär att byggnaden har ett särskilt bevarandevärde och ett särskilt skydd mot såväl förändringar av exteriören som delar av interiören. Detta skydd har varit centralt och alla åtgärder i projektet har utförts med denna styrning.

### Tillgänglighet

Tillgänglighetsperspektivet både till och inom byggnaden har varit en stor del i arbetet med att göra Medborgarhuset till en attraktiv mötesplats på Södermalm. De tidigare bristerna med den fysiska tillgängligheten har åtgärdats. Byggnaden har också fått invändiga

kommunikationsstråk som gör att man förflytta sig mellan byggnadens tre huskroppar. Utöver detta har flera nya entréer byggts, som kopplar till det nya inre kommunikationsstråket.

### **Investeringens mål och syfte**

Målet för utvecklingen av Medborgarhuset har varit att:

- Skapa ett förnyat medborgarhus som stödjer den ursprungliga donationsfondens syfte; kropp, själ och bildning.
- Förstärka byggnadens ursprungliga syfte att skapa förutsättningar för ungdomar att förbereda sig för framtidens utmaningar.
- Förbättra tillgängligheten och kommunikationen till och inom byggnaden.
- Genomföra nödvändiga renoveringar för att uppnå en acceptabelt modern standard och god arbetsmiljö samt säkerställa fastighetens långsiktiga värde.
- Bidra till en hållbar stadsmiljö.
- Bidra till folkhälsan genom ett bad för alla.
- Bidra till att förbättra tryggheten i området.

### **Resultat**

#### **Måluppfyllelse**

Ett förnyat Medborgarhus har skapats med det ursprungliga syftet; kropp, själ och bildning, anpassat till dagens krav för tillgänglighet, miljö, arbetsmiljö och energihushållning.

Projektet har genomförts i enlighet med den omfattning som redovisades i genomförandebeslutet. Mål och syfte med projektet har därmed uppnåtts.

#### **Tidplan**

Enligt det reviderade genomförandebeslutet 2017 skulle arbetena i Medborgarhuset vara klara sommaren 2020, vilket uppfylldes. Men jämfört med det första genomförandebeslutet 2016 har projektets genomförandetid blivit längre än planerad, vilket påverkat den etappvisa inflyttningen som var tänkt att ske före sommaren 2020. Tidsförskjutningen har också påverkat utgifterna i projektet.

Projektet initierades 2011 då de första utredningarna utfördes. Utredningar, projektering och hyresgästfrågor pågick sedan fram till våren 2017, då bygghandlingen var klar. Arbetet med ett reviderat genomförandebeslut pausade projektet och sköt fram byggstarten till början av 2018.

Hyresgästfrågor var inte lösta innan produktionsstart utan har pågått under hela projektiden, vilket påverkat tidplanen för produktionen. Även den betydligt mer omfattande bergspräckningen har påverkat tidplanen.

Slutbesiktning av huvuddelen av byggnaden utfördes i maj 2020, med tillträde för hyresgästerna löpande under sommaren 2020. Ett antal lokaler färdigställdes under hösten 2020. Samtliga dessa är nu färdigställda och hyresgäster har tillträtt även här. En lokal återstår att hyra ut.

### **Ekonomi**

Den totala investeringsbudgeten för projektet var i genomförandebeslutet 670 mnkr. I det reviderade genomförandebeslutet medgavs en investeringsbudget om 1 000 mnkr.

Förklaring till ökning av utgifter mellan ursprungligt genomförandebeslut och reviderat beslut:

- *Konjunkturen.* Entreprenadbudgeten innehöll uppräknig med en normalnivå på index, men konjunkturläget har under de år som förflutit nått en högre nivå.

Oförutsedda åtgärder som framkommit under detaljprojektering.

- *Tillkommande åtgärder av husets försörjning,* som inköp av ny nätstation och flytt av befintliga fjärrvärmeledningar.
- *Fler lokaler* än bedömt behövde asbestsaneras.
- *Omfattningen av fuktskador* längs med fasaden var större än bedömt.
- *Bottenplattan i bassängen* upptäcktes vid rivning vara dubbelt så tjock som ritningen visade, vilket ökade kostnaderna för rivning.
- *Bristfälliga befintliga ritningar.* Utöver ökade byggåtgärder resulterade detta också i att handlingar som redan var färdigprojekterade fick göras om, då de befintliga ritningarna inte var korrekta.
- *Bevarande av kulturhistoriska värden.* Denna typ av åtgärder är mycket svårbedömda då erfarenhetsvärden saknas. I systemprojekteringsskedet gjordes en inventering och övergripande bedömning av åtgärder för att bevara de kulturhistoriska värdena enligt kraven i blåklassningen och detaljplanen. I detaljprojekteringsskedet definierades åtgärder, material och speciallösningar som krävdes för bevarandet, vilket har gjort att den riktiga kostnaden blivit högre än den tidigare övergripande bedömningen.

- *Tidsförlängning i projektet.* Kostnader till följd av detta består bland annat av ökade kostnader för arbetstid och etablering, och åtgärder för att säkerställa säkerheten i huset under tiden fram till byggstart.

Efter det reviderade genomförandebeslutet har utgifterna fortsatt att öka på grund av följande:

- Den ursprungliga budgeten baserades på att samtliga lokaler var evakuerade och att samtliga hyresgäster var kontrakterade vid produktionsstart. Förseningen av hyresgästavtalen innebar att den effektiva produktionsplanen inte kunde hållas.
- Förändringar hos redan kontrakterade hyresgäster har krävt omprojektering.
- Betydligt större omfattning av bergspräckning för de nya teknikutrymmena för vattenreningsanläggningen.
- Felaktiga ritningsunderlag, vilket inneburit omprojektering, främst av konstruktionshandlingar.
- Ökad håltagning bland annat på grund av husets befintliga struktur där plats saknades för alla nya installationer.
- Tillkommande arbeten i form av utökat och förändrat uppdrag.
- Samverkansentreprenörens oförmåga att leverera korrekta ekonomiska prognoser har medfört stora svårigheter att prioritera åtgärder och dess kostnader.

I det reviderade genomförandebeslutet beskrevs en arbetsmetodik för förändringshantering, samt ett arbete där projektets projektledning, entreprenörer, konsulter och övriga intressenter aktivt eftersökte och föreslog löpande besparingar. Exempel på besparingar som sedan genomfördes:

- Förenkling av behandling av befintliga marmorgolv.
- Förenkling av vissa innertak.
- Planerade rulltrappor utgick och ersattes med betongtrappa.
- Borttagning av innerfönster där så var möjligt.
- Avstod från att återställa vattenfunktionen vid Livets Källa.
- Minskning av mängden brandskyddsmålning (utan påverkan på brandsäkerhet).
- Förenkling av inredning i utrymmen som pentryn och wc.
- Produktionsanpassning av vissa armaturer, vilket medgav billigare inköp.

Sammantaget gav dessa åtgärder endast små besparingar som fick marginell påverkan på projektets slutkostnad. Alternativet att begränsa projektets omfattning, i syfte att öka besparingarna, bedömdes inte som ekonomiskt hållbart; totalkostnaden skulle bli

än större på grund av hyresbortfall och senare färdigställande av de lokaler som lämnats tomställda.

Slutkostnadsprognosen beräknas till 1 139 mnkr, totalt nedlagda utgifter uppgår till 1138,6 mnkr.

Utgifterna fördelar sig på projektets faser enligt nedan:

Utreda (mnkr)	Planera (mnkr)	Genomföra (mnkr)
7,3	54,6	1 077,1

Utgifterna fördelar sig enligt nedan:

Fördelning	mnkr
Byggherrekostnader	204,6
Entreprenadkostnader	934,4
<b>Summa</b>	<b>1 139,0</b>

Bidrag för arbetet med Ljunglöfska salongen har erhållits från länsstyrelsen om 295 000 kr, samt från Stiftelsen Konung Gustav VI Adolfs fond om 100 000 kr.

### **Intäkter från externa hyresgäster**

Prognosen för intäkter från externa hyresgäster är 19,1 mkr för 2021. Etableringsstöd i form av hyresrabatter löper till år 2024 och därmed blir första året med full hyra år 2025. Prognosen för hyran är cirka 25,2 mkr/år i år 2021 prisnivå. Detta är en intäktsökning för år 2025 med 4,1 mnkr jämfört med genomförandebeslutet.

### **Påverkan på andra nämnders och styrelsers ekonomi** Ekonomi kulturförvaltningen

Fastighetskontoret har tidigare (vilket redovisats i reviderat genomförandebeslut) bedömt den ökade hyreskostnaden till 10,9 mnkr per år. Den ökade investeringsutgiften efter genomförandebeslutet innebär att hyran för den färdiga anläggningen blir 16,1 mnkr per år.

### Ekonomi idrottsförvaltningen

Förändringarna i projektets investeringsutgift och tidplan har inneburit konsekvenser på såväl kostnads- som intäktssidan för idrottsförvaltningen. Den ökade investeringsutgiften innebär att hyran för den färdiga anläggningen blir 20,7 mnkr/år, vilket är en ökning från genomförandebeslutets 17,3 mnkr.

I genomförandebeslutet beräknades påverkan av intäkter för årskort och halvårskort under våren 2020 men påverkan kommer att fortsätta fram till våren 2021.

## Risker och möjligheter

Projektet har haft ett antal stora risker som påverkat tid och kostnad. Det handlar dels om uthyrningen till externa hyresgäster och dels om byggnadens underhållsskuld, men även bristande underlag i form av tidigare relationshandlingar. Då uthyrningen inte var klar vid produktionsstart har produktionen inte kunnat utföras på ett rationellt och tidseffektivt sätt. Sena besked har inkommit, vilket inneburit omprojektering av redan projekterade handlingar. Detta till följd av stadens och fastighetskontorets beslutsprocess som medför att det är svårt att skriva bindande hyresavtal med externa hyresgäster före genomförandebeslut.

Byggnadens faktiska tekniska status har först vid rivning kunnat konstateras och den hade en betydligt sämre status än vad som kunde avgöras vid de tidigare okulära besiktningarna. Detta har lett till betydligt större åtgärder än planerat med ökade kostnader och tidsförlängning som följd.

Då anläggningen är stor och komplex finns risker för driftstopp och inkörningsproblem den första tiden efter att anläggningen tagits i bruk. Dock har hela byggnaden en garantitid på 5 år, vilken entreprenören svarar för.

## Kontorets analys och slutsatser

Vid start av ett projekt behöver behovet och omfattningen analyseras noggrant för att skapa ett tydligt uppdrag. Först när uppdraget är korrekt formulerat och fastställt kan projektet gå vidare till nästa fas. Detta ger en tydlighet i projektet om vad som faktiskt ska utföras.

Vid ombyggnadsprojekt måste även byggnadens tekniska status och system, som är i behov av åtgärder, kartläggas. Förstörande utredningar är ofta nödvändiga i detta skede, för att fastställa vilka delar som ska omfattas av projektet. Det är också viktigt att beakta vilka hänsyn som måste tas och vilka begränsningar som uppkommer då byggnaden är kulturhistoriskt skyddad. Detta är av mycket stor vikt innan projektet kan formuleras.

Från utredningsbeslut till projektavslut gick det i det aktuella projektet 10 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.

Kontoret har efter avslutat projekt, i enlighet med stadens process för stora investeringsprojekt, samlat upp och återfört till organisationen de erfarenheter som gjorts. Nedan beskrivs de slutsatser som dragits från realiserandet av projektet. Avsnittet avslutas med en summering över de åtgärder som kontoret gjort i syfte att motverka framtida budgetöverskridanden och tidsförskjutningar.

### **Hyresgäster**

En av projektets större svårigheter utgjorde uthyrningen. Samtliga hyresavtal och hyresgästers behov bör vara formulerade innan produktion startar, men var svårt att realisera i det aktuella projektet till följd av att externa hyresgäster sällan vill skriva avtal så många år i förväg samt sent inkomna önskemål från övriga hyresgäster. Men det hängde även samman med att kontoret vid tiden saknade en tydlig projektprocess och att kundförvaltningen inte deltog under projektets tidigare faser. Att samtliga hyresavtal inte var på plats när projektet gick över i ett genomförande, och att kompletta programhandlingar därmed saknas för vissa av lokalerna, blev en utmaning.

Under projektets gång ändrades kontorets arbetssätt och tack vare den nu implementerade projektprocessen har ansvarsområden och mandat tydliggjorts. Ett nära samarbete mellan hyresgäster, förvaltare och projektledningen genom hela projektet är avgörande för ett projekt som detta, och nu kan rätt organisation etableras i tidigt skede, för att bland annat hantera hyresgästerna och deras behov.

Vidare konstateras att kontorets flexibilitet, i relation till sent inkomna önskemål, skapade stora kostnadsökningar och förlängde projektet avsevärt, vilket påverkade effektiviteten på projektleveransen. De beslutsgrindar som idag används, i enlighet med den nya projektprocessen, möjliggör inte längre sena ändringar på samma sätt.

### **Projektering och produktion**

Projektering och produktion utfördes i projektet i samverkan mellan byggherreorganisation och entreprenör, vilket ofta har goda förutsättningar för att skapa lösningar som är anpassade till kulturhistoriska värden och en effektiv produktion. Entreprenadformen som användes var en utförandeentreprenad i samverkan, och många kostnadsbesparande lösningar togs i det aktuella projektet fram i samverkan mellan projektörer och entreprenör. Svårigheten

med denna form är att den innebär en löpande räkning, vilket medför svårigheter att bedöma en fast slutkostnad. Kontoret konstaterar att en djupare analys av alternativa entreprenadformer borde ha genomförts, något som idag görs under tidiga skeden av projekt.

### **Tidplan och ekonomi**

Idag anger projektprocessen att en behovsanalys, framtagna gemensamt av förvaltning och verksamheter, ska tas fram och ligga till grund för ett utredningsbeslut. Det innebär att mer resurser läggs på utredningsskedet för att klargöra projektets omfattning och kostnader. Med ett tydligt formulerat program och definierad omfattning av projektet kan tidplan och budget tas fram med betydligt större precision, än vad som åstadkommit i detta projekt, där programförändringar fortsatte under projekterings- och produktionsfasen. Vidare krävs en utförlig uppföljning av kostnader, särskilt i stora och komplexa projekt som drivs i samverkan.

### **Åtgärder för att minska risken för fördröjning och tidsförskjutning framgent**

Under 2017 genomfördes, på uppdrag av stadsledningskontoret, en extern genomlysning av upprustningen och utvecklingen av Medborgarhuset. Genomlysningen resulterade i en rapport. Sammantaget håller kontoret med om många av de synpunkter som framkom i rapporten. Kontoret hade redan innan genomlysningen identifierat flera av de utmaningar som rapporten adresserade, och en organisationsförändring var genomförd och ett förändringsarbete av kontorets projektprocess 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	2021-12-09
Lars Cha, Avdelningschef	2021-12-09