

Landstingens fastigheter vid regionbildning

Förord

Syftet med denna studie är att belysa konsekvenserna av regionsammanslagningar för fastighetsorganisationerna i landstingen. Erfarenheter har samlats in från genomförda sammanläggningar i Stockholm, Skåne och Västra Götaland för att ta reda på vilka möjligheter som ges, vilka problem som identifierats samt hur dessa lösts. Vissa förberedande analyser har gjorts i de norra landstingen och i Svealand. Även dessa tankar och förslag har beaktats i denna rapport.

Målgruppen är i första hand ledande tjänstemän inom fastighetsorganisationerna som kommer att bli delaktiga i och ansvariga för sammanslagningsprocessen. En annan målgrupp är de politiker som ansvarar för beslut och genomförande.

Studien är beställd av FoU-fonden för landstingens fastighetsfrågor. Större delen av FoU-fondens verksamhet bedrivs inom Sveriges Kommuner och Landsting. Ansvariga för detta projekt har varit Jonas Hagetoft, Magnus Kristiansson och Sonja Pagrotsky på avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad på SKL.

Rapporten har skrivits av Martin Bergdahl som är utvecklingsdirektör vid Landstingsfastigheter Dalarna. Han har sedan början av 1980-talet suttit i ledande befattningar för landstingets fastighetsförvaltning. Martin arbetade också under mitten av 90-talet som sakkunnig om fastigheter inom Landstingsförbundet. Han var med om att inrätta SKL:s Fastighetsråd, UFOS, Forum vårdbyggnad m fl nätverk. Dessutom är han ledamot av Kung. Ingenjörsvetenskapsakademien och adjungerad professor vid Högskolan i Dalarna. Författaren är ansvarig för de analyser och rekommendationer som presenteras i rapporten.

Stockholm i november 2011

Gunilla Glasare och Göran Roos

Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad

Innehåll

Sammanfattning	4
Varför regioner? En bakgrund	6
Landstingens historia och uppgifter	6
Ny regionreform.....	6
Fastighetsägandet i landstingen	7
Varför regionalisera landstingens fastigheter?	9
Vision för regionsamverkan inom fastighetsförvaltning.....	9
Strategier för organisering.....	9
Samverkan och gränssnitt.....	16
Hur regionalisera landstingens fastigheter?	19
Organisationsalternativ för samverkan.....	19
Process för sammanläggning.....	21
Styrsystem.....	22
Nytta och möjligheter.....	22
Hur gick det? Erfarenheter från befintliga regioner	24
Analys av nuvarande regioner och jämförelser.....	24
Erfarenheter från sammanläggning.....	27
Ordförklaringar och förkortningar	30
Källförteckning	31
Intervjuer	31
Litteratur	31

Sammanfattning

Den enskilt viktigaste frågan i diskussionen om framtida regioner är om de län vi har idag har förmågan att säkra välfärden och stärka den framtida konkurrenskraften. Det handlar om att hantera de kollektiva och stödjande samhällsstrukturerna, t.ex. att stärka utbildnings-systemet, genomföra större satsningar inom forskning och utveckling, satsa på infrastruktur och kollektivtrafik samt att säkerställa en väl fungerande hälso- och sjukvård.

Regeringen har klargjort att det även i fortsättningen ska finnas en regional politisk nivå med egen beskattningsrätt och att en regionreform kommer att genomföras senast 2015. Den nuvarande regionala indelningen kommer att förändras. Reformen kommer också att innebära ett utvidgat ansvar för regionerna som förutom dagens uppgifter ska omfatta regionala utvecklingsfrågor och kulturfrågor.

Offentliga fastigheter är en viktig del av samhällets infrastruktur och en drivkraft i samhällsbyggandet. Exempel på gemensamma samhällsvärden är sjukhus och vårdanläggningar. De olika regionernas fastighetsinnehav är av samma storleksordning som de största privata fastighetsbolagen i landet. Investeringsplanerna för de kommande fem åren omfattar ca 40 miljarder kronor.

Avsikten med denna studie är att belysa konsekvenserna av och möjligheterna med en regionsammanslagning för fastighetsorganisationerna i landstingen. Erfarenheter från genomförda sammanläggningar i Stockholm, Skåne och Västra Götaland kommer därför att redovisas. Vissa förberedande analyser har också gjorts i de norra landstingen och i Svealand.

Sammanläggningen av landstingen i Skåne och Västra Götaland 1999 genomfördes inte i första hand för att optimera fastighetsägandet eller fastighetsförvaltningen. Huvudmännen hade inte uttalat några specifika politiska mål eller visioner. Situationen var annorlunda för Locum när man 1990 valde att organisera fastighetsverksamheten i bolagsform utan sammanläggning med ytterligare landstingsverksamhet. Detta gjordes snarare för att befria sjukhusen från de allt mer komplexa fastighetsfrågorna med tillhörande servicetjänster så att dessa skulle kunna koncentrera sig på vårdverksamheten.

Vissa gemensamma slutsatser kan dras av de genomförda fusionerna, t.ex. att det är bra med en snabb process. För att konsekvenserna för kunderna skulle bli så små som möjligt gjordes inga organisatoriska förändringar av driften under det första året. I Stockholm upphandlas idag all fastighetsdrift och i Skåne och Västra Götaland ca 20-30 %.

En av de svåraste uppgifterna vid samgående mellan olika organisationer är förmodligen att samordna arbetsmetoder och synsätt. Etableringen av en gemensam "företagskultur" pågår därför fortfarande inom dessa organisationer. Denna process påverkas i hög grad av verksamhetsmässiga styrsystem och riktlinjer m.m. Valet av IT-system blir därför en strategisk fråga som påverkar såväl arbetssätt som organisation. I Svealand anser man att valet bör initieras på ett tidigt stadium, kanske redan före samgåendet.

Den viktigaste nyttan med sammanläggningen på lång sikt, är ändå den ökade möjligheten att behålla kompetens och hantera konsekvenserna av de omfattande pensionsavgångarna i strategiska grupper. Detta är idag ett problem inom hela bygg- och fastighetsbranschen.

För att påskynda nödvändig rationalisering av denna stödverksamhet vid kommande regionbildningar kan det vara klokt att redan vid planeringen av den nya organisationen ange en politiskt förankrad vision för verksamheten. Denna vision bör åtföljas av ställningstaganden till vissa grundläggande principer som påverkar kompetensstruktur och arbetssätt i den nya organisationen.

Dessa grundläggande principer sammanfattas i följande punkter:

- Rollen som offentlig fastighetsägare och lokalhållare
- Byggherrerollen och investeringsverksamhet
- Marknadsinfluens. Egen regi kontra entreprenad
- Nyttan och effektivitet

Enligt direktiv från regeringen förväntas en regional utveckling ske genom att offentliga aktörer, näringsliv och akademi enas kring en gemensam vision och att man på regional politisk nivå fattar beslut om prioriteringar mellan olika insatser för utveckling och tillväxt. En samordning mellan fastighetsorganisationerna inom landstingen ger ökade möjligheter att tillsammans med regionala högskolor och näringsliv åstadkomma de gemensamma demonstrationsprojekt och den kunskapskomplettering som kommer att krävas för att gå i takt med inte minst den högspecialiserade vårdens snabba utveckling.

Landstingens fastighetsförvaltningar bör se den förestående regionsammanläggningen som något positivt och en möjlighet till nödvändig resurskomplettering inför kommande utmaningar. Den dominerande utmaningen för bygg- och fastighetsbranschen är de stora pensionsavgångarna som sammanfaller med ett ökat samhällsbyggande, inte minst på grund av gemensamma åtaganden för minskad klimatpåverkan och energieffektivisering.

Sammanläggningen ger också möjlighet till översyn av organisation och verksamhetsstyrning. Större organisationer har dessutom bättre möjligheter till utveckling och back-up för strategiska tjänster m.m. Yngre medarbetares förmåga att med IT-verktygens hjälp rationalisera stora mängder fakta och information kan ge effektivare processer.

Det övergripande målet för samverkan mellan fastighetsorganisationerna bör vara att söka synergier som ger rationalitet, ökad effektivitet och nytta för huvudmännens kärnverksamhet. Med tydligt uttalade politiska ambitioner och en klok planeringsprocess kan sannolikt avsevärda värden skapas för regionernas hälso- och sjukvårdsverksamheter.

De samverkansformer som belyses i denna studie är nätverk, kommunal förvaltning och bolag. Organisationsformen förvaltningsbolag rekommenderas. Den nya lagstiftningens (sommaren 2010) ambitioner att organisera offentlig samverkan i en samverkansform som medger effektiv styrning, mätning och insyn bör beaktas.

För att påskynda sammanläggningsprocessen och för att huvudmännen snarast ska kunna tillgodogöra sig de besparingar som förväntas genom en samordning, kan regionala förvaltningsbolag etableras redan före ett beslut om regioner.

Regionerna kommer med sitt omfattande fastighetsägande och återkommande byggverksamhet att vara de absolut största aktörerna inom landets samhällsbyggande. Denna verksamhet kan inte betraktas enbart som en stödverksamhet i den regionala organisationen utan bör ges mandat att vara en proaktiv aktör för regional tillväxt.

Varför regioner? En bakgrund

Landstingens historia och uppgifter

De svenska landstingen etablerades i och med kommunalförfattningarna av år 1862. Redan från början stod det klart att sjukvården skulle bli en huvuduppgift och idag är hälso- och sjukvård den avgjort viktigaste regionala uppgiften med närmare 90 % av landstingens resurser. Övriga ansvarsområden är kultur, utbildning och kollektivtrafik.

Ursprungligen valdes ledamöterna i landstingsfullmäktige indirekt av kommuner och städer i länet. Först 1910 infördes direktval till landstingen. Från 1862 utsågs ledamöter till landstingen i Sveriges samtliga 24 län samt till Kalmar läns två landsting. Antalet landsting var länge 25. I dessa ingick inte städer med fler än 25 000 invånare (1/150 av rikets befolkning). Redan från starten innebar detta att Stockholm och Göteborg var "landstingsfria" städer. Efterhand uppnådde Malmö, Norrköping, Gävle och Helsingborg samma status. Under 1950-70-talen återgick Norrköping, Gävle och Helsingborg till landstingen. Stockholm bildade också ett landsting. Malmö och Göteborg behöll sin landstingsfria status till 1999 då de kom att ingå i regionbildningar. En landstingsfri kommun kvarstår dock ännu, nämligen Gotland. Detta landsting upphörde 1970 och överfördes till den då bildade Gotlands kommun. Uppdelningen av Kalmar län i två landsting upphörde också detta år då även storlandstinget Stockholm bildades och antalet landsting minskade därmed till 23.

Två regionala sammanslagningsreformer genomfördes 1998-99. Malmöhus läns landsting och Kristianstads läns landsting gick samman och bildade Skåne läns landsting (Region Skåne). I Skåne läns landsting inkluderades också all landstingsverksamhet i Malmö kommun, i första hand hälso- och sjukvårdsförvaltningen men också regional kulturverksamhet. I Västsverige slogs Skaraborgs, Älvsborgs och Bohus läns landsting ihop med Göteborgs kommuns sjukvårdsförvaltning och bildade 1999 Västra Götalands läns landsting (Västra Götalandregionen). Dessa försök med regionalt utvecklingsansvar i Skåne och Västra Götaland permanentades fr.o.m. den 1 januari 2011, samtidigt som ytterligare regionkommuner tillkom – Halland och Gotland. Antalet landsting i Sverige är efter dessa reformer 20 medan antalet sjukvårdshuvudmän är 21.

Ny regionreform

Den nu pågående översynen har sin upprinnelse i den s.k. Ansvarskommitténs betänkande från 2007 om en ny regional indelning av Sverige. Den övergripande målsättningen för en regionreform är att utveckla demokratin och effektiviteten i samhällets organisation. En samhällsmodell som tydligt främjar tillväxt och arbetsmarknad och därmed säkrar framtidens välfärd måste skapas.

Regeringen har klargjort att det även i fortsättningen ska finnas en regional politisk nivå med egen beskattningsrätt och att en regionreform kommer att genomföras senast 2015. Reformen kommer att innebära ett utvidgat ansvar för regionerna som förutom dagens uppgifter även ska omfatta regionala utvecklingsfrågor och kultur. Den nuvarande regionala indelningen kommer också att förändras.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) anser att det är av största vikt att en regionreform genomförs. Den regionala nivån får kontinuerligt ökad betydelse som arena för insatser som ska främja utveckling och tillväxt. Regional utveckling handlar om att samordna offentliga aktörer, näringsliv och akademi kring en gemensam vision och fatta beslut om prioriteringar mellan olika insatser. En sådan uppgift kan inte ges till någon annan än en folkvald församling på regional nivå.

För att en ny indelning ska kunna träda ikraft 2015, och valet 2014 för nästa mandatperiod ska gälla ett regionparlament istället för ett landsting, måste ansökningar om förändrad

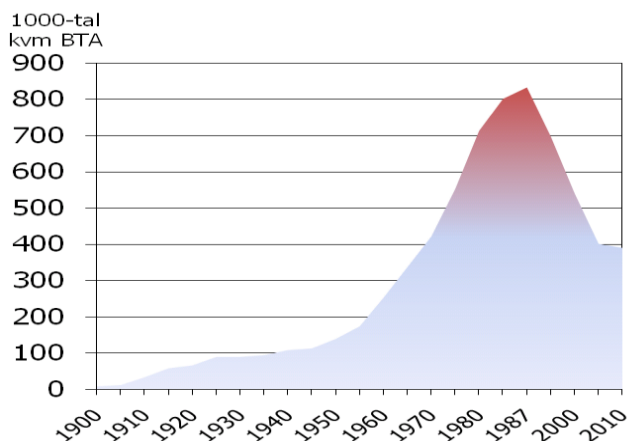
länsindelning inlämnas till kammarkollegiet senast 31 januari 2012. Denna tidplan ska samordnas med utredaren Mats Svegfors förslag till regional statlig förvaltning som ska lämnas till regeringen senast 15 december 2012. Processen inom landstingen måste således ske under innevarande år 2011. SKL:s sonderingsgrupp har i mars 2011 lagt fram ett förslag enligt figur 1.



Figur 1. Sonderingsgruppens förslag till regionindelning

Fastighetsägandet i landstingen

Enligt figuren nedan har landstingens fastighetsägande utvecklats likartat. Störst fastighetsyta i landstingens ägo fanns i slutet av 1980-talet. Sedan dess har olika reformer medfört att landstingens fastighetsinnehav halverats. Dessa reformer var Ädelreformen 1992, Psykiatireformen 1994 och Gymnasiereformen 1996. Dagens innehav motsvarar i medeltal drygt en kvadratmeter per invånare. Motsvarande siffra för statens fastighetsinnehav är en kvadratmeter och inom kommunerna ca sex kvadratmeter per invånare.



Figur 2. Fastighetsinnehav för ett medellandsting

Fastighetsförvaltningens uppdrag såsom det formuleras hos flera landsting idag, är att erbjuda landstingens verksamheter funktionella utrymmen med tillhörande fastighetservice baserad på långsiktig hållbarhet.

Uppdraget innebär inte enbart att tillhandahålla en varm lokal, utan också att erbjuda ett funktionellt utrymme anpassat efter respektive verksamhets krav. Därtill med huvudmannens krav på långsiktighet och hållbar samhällsutveckling. Fastighetsägande inklusive fastighetsförvaltning omfattar såväl strategiska frågor såsom ekonomisk/administrativ lokalförsörjning och byggande, som operativ teknisk drift och skötsel av fastigheter. Att vara fastighetsägare är inte någon kärnverksamhet utan lokalförsörjning är en viktig stödverksamhet för landstingens lagstadgade offentliga verksamheter.

Offentliga fastigheter, t.ex. sjukhus och vårdanläggningar, ingår i samhällets infrastruktur och är av stort värde för samhällsbyggandet. Återanskaffningsvärdet för landstingens och regionernas fastighetsinnehav motsvarar ca 450 miljarder kronor.

Landstingen är ofta respektive läns största enskilda fastighetsägare samtidigt som de över tiden är de största byggherrarna och professionella beställarna. Således är de viktiga aktörer i landets samhällsbyggande. Bygginvesteringarna uppgick under 2007-2009 till 17,2 miljarder. Landstingens nuvarande investeringsplaner omfattar ca 40 miljarder inom 3-5 år varvid insatser vid universitetssjukhusen dominerar.

Samverkan med näringsliv och influenser från byggmarknaden är påtaglig genom den stora byggverksamheten. Landstingens många beställningar och uppdrag påverkar konsulter, entreprenörer och leverantörers utveckling av tjänster och kvaliteten hos dessa. Landstingen är den offentliga aktör inom samhällsbyggandet som oftast lyfts fram när det gäller att påskynda och initiera utveckling inom byggbranschen såsom nya samverkansformer, ny teknik och mätning av resultat. Landstingens fastighetsorganisationer har haft en fungerande nyckeltalsbank omfattande samtliga tjänster inom sin verksamhet sedan snart 20 år tillbaka. Detta ger underlag för benchmarking och målsättning i förvaltningarnas verksamhetsplanering.

Det övergripande målet för samverkan inom fastighetsorganisationerna är att söka synergier som ger rationalitet, ökad effektivitet och nytta för huvudmännens kärnverksamhet. En regionsamverkan ska ha som mål att åstadkomma kvalitetssäkring av dessa specifika tjänster och trygga framtida kompetensförsörjning inom området. Denna ambition bör uttryckas i samband med fastighetsförvaltningarnas anpassning till en regionbildning.

Varför regionalisera landstingens fastigheter?

Vision för regionsamverkan inom fastighetsförvaltning

Erfarenheter från de genomförda regionbildningarna visar att det kan vara klokt att redan vid planeringen av den nya organisationen ange en vision för denna. Spelplanen behöver tydliggöras för att kunna ange mål och färdriktning samt påskynda en rationalisering. Visionen ska också förankras politiskt.

Den stora utmaningen i dagens fastighetsorganisationer är att kunna behålla kompetens för de strategiska uppgifter som åligger ett fastighetsföretagande inom denna samhällsverksamhet. En förväntan om att en regionbildning i samverkan med det offentliga, näringsliv och akademi ska bidra till utveckling och tillväxt, medför även krav på regionens fastighetsorganisation. **Syftet** med samverkan torde vara att åstadkomma en regional fastighetsorganisation som kan erbjuda verksamheter inom vård, omsorg, utbildning, kultur och administration funktionella utrymmen med fastighetsanknuten service (Facilities Management) samt anskaffa och förvalta dessa lokaler baserat på ett hållbart samhällsbyggande.

Ett förslag till formulering av en **vision** för denna verksamhet kan vara:

Genom regional samverkan skapas resurser för lokalförsörjning med tillhörande service som är till nytta vid hälso- och sjukvårdsverksamheters anpassning till framtida krav och utveckling. Befintliga resurser utnyttjas därmed optimalt och kan lättare kompletteras kompetensmässigt för att med hög kvalitet och effektivitet möta framtida krav på lokaler.

Strategier för organisering

Vilka strategiska förhållningssätt påverkar samgåendet och hur ska detta organiseras? Det finns nu tillfälle att planera för framtiden och passa på att snabbt åstadkomma effektivitet i den nya verksamheten.

För att förverkliga visionen krävs vissa strategiska ställningstaganden gällande ett antal grundläggande principer. Var och en av dessa ställningstaganden påverkar kompetensstruktur och arbetssätt i den nya organisationen. Ställningstagandena kan sammanfattas i nedanstående punkter:

- Rollen som offentlig fastighetsägare och lokalhållare
- Byggherrerollen och investeringsverksamhet
- Marknadsinfluens – egen regi och entreprenader
- Nyttan och effektivitet

Rollen som offentlig fastighetsägare och lokalhållare

Landstingets lagstadgade uppdrag innebär primärt att tillgodose medborgarnas behov av hälso- och sjukvård, omsorgsfunktioner och kultur. För dessa kärnverksamheter är lokalförsörjning och förvaltning av fastigheter dock en viktig del. Specialfastigheter med lokaler utgör näst personal den största kostnadsposten i landstingens budget. Huvuddelen eller ca 85 % av lokalbehovet tillgodoses idag med egna lokaler och dessa fastigheter utgör därmed den största tillgången i respektive huvudmans balansräkning. Kommunalrättsligt ska dessa tillgångar förvaltas och utvecklas för att behålla sitt värde. Om det blir aktuellt med avveckling av övertaliga fastigheter ska kommunalrättsliga principer för värdering och marknadsinfluens beaktas.

Lokalförsörjning ska ses utifrån perspektivet att kärnverksamheterna är i snabb utveckling och därmed ökar förväntningarna på anpassning av lokalerna. Inte minst är detta tydligt inom den högspecialiserade vården vid universitetssjukhusen. Eget ägande innebär frihet att själv disponera fastigheterna men även krav på att kunna finansiera förändringar och investeringar. I takt med att en allt större del av hälso- och sjukvården upphandlas och utförs av privata operatörer och att investeringar genomförs i samverkan med näringslivets aktörer, ökar externa upplåtelseformer och förhyrningar för landstingens verksamheter.

Vi ser idag offentlig fastighetsförvaltning inom såväl bygnads- som anläggningssektorer och många olika alternativ till ägande.

- Eget ägande
- Förhyrning
- Renting
- OPS (Offentlig privat samverkan)
- PPP och BOT (Private Public Partnership / Build Own Treat)

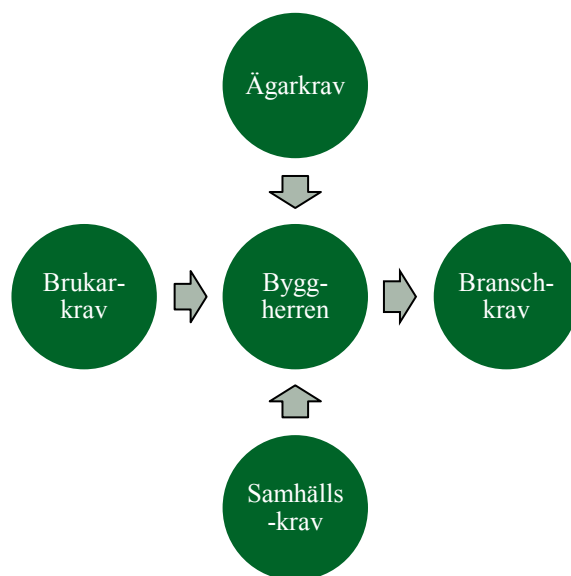
Verksamhetsidén att tillhandahålla verksamhetslokaler, kan förverkligas oberoende av vilka som äger fastigheterna. Fastighetsorganisationen som lokalhållare kan alltså vara hyresgäst hos externa fastighetsägare. Den kan också vara förvaltare av såväl huvudmännens egna lokaler som lokaler med en finansiell ägare. Upplåtelse av lokaler till huvudmannens verksamheter sker via internhyresavtal. Det specifika för fastighetsorganisationen är *kunskapen om vårdverksamhetens behov av ändamålsanpassade lokaler*. Det är denna egenart som är unik och strategisk.

Landstingets verksamhet förutsätter tillgänglighet och närhet för länsinvånarna. Vårdanläggningar finns i flertalet orter inom respektive län. Detta ställer krav på tillgång till en rationell driftorganisation med relevant kompetens. Insatstider för att behålla säkerhet och funktion blir avgörande för bemanning och regional organisationsstruktur. Ett alternativ för att uppnå effektivitet kan vara att samverka med kommunens fastighetsorganisation istället för att anlita en lokal fastighetsoperatör.

Verksamhetens specifika krav på lokalernas funktion, komfort, arbetsmiljö, säkerhet m.m., medför en hög grad av teknisk komplexitet i byggnaderna. Driftpersonalen blir med nödvändighet specialister och ofta är man i dagens landstingsorganisation ensam i denna specialistroll. Den kollegiala samverkan som skett inom de olika landstingsregionerna har därför underlättat kompetensutveckling och metodstöd. Detta är ett exempel på den effektivitetsnytta som kan åstadkommas med den föreslagna samordningen. En samordning ger också möjlighet till bättre kunskapsmässig backup och kompetensstöd. I det förstudiearbete som utförts inom Svealand framhåller man en önskan från kommunerna om samutnyttjande av vissa specifika tjänster från regionernas fastighetsorganisation. En liten organisation riskerar att missa de långsiktiga goda lösningarna.

Byggherrerollen och investeringsverksamhet

Enligt plan- och bygglagen är ”den som för egen räkning uppför byggnadsverk kallad byggherre”. Denna roll har fastighetsägaren i samband med ny-, om- och tillbyggnader samt rivning. I samband med investeringar måste den som utövar byggherrerollen ha tillräcklig kompetens för att, utifrån ägarens krav på långsiktiga planer, kunna uppfylla brukarnas funktionskrav, garantera kvaliteter och tillståndsprovningar. Dessutom finns samhälleliga krav som måste uppfyllas och kommuniceras till de branschaktörer som deltar i byggprocessen.



Figur 3. Byggherrens helhetsperspektiv

Enligt lagen har landstingen, som professionella byggherrar, möjlighet till vissa lättnader avseende tillståndsplikt och kontroller av byggnadsprojekt. Denna möjlighet, som ska bevakas vid detaljplanläggning av fastigheterna, sparar såväl tid som administrativa kostnader vid tillståndsprövning och kontroll av byggobjekt.

Det anses ofta att de offentliga byggherrarna ska gå i spetsen för utvecklingen och ge övriga samhällsbyggare goda exempel när det gäller teknikval, energi, miljöhänsyn, tillgänglighet och upphandling etc. Ett exempel är det lågenergibyggnad som kommer att gälla inom offentligt byggande från 2019, två år före övriga byggherrar. Byggherrrollen är därför strategisk i en fastighetsorganisation och viktig att säkerställa kompetensmässigt vid en organisering av landstingsverksamhet.

Vid investeringar i vården måste byggprocessens olika skeden formas för att tillgodose såväl brukarnas krav i tidiga skeden som ägarens möjlighet till beslut vid strategiska tillfällen i processen. En projektledarroll med dessa helhetsperspektiv måste finnas i den egna organisationen. Denna funktion ska enligt den nyligen reviderade plan- och bygglagen också vara ”certifierad kontrollansvarig”. En strategiskt viktig funktion för att garantera kvalitet och hållbart samhällsbyggande i en kommande regionorganisation.

Marknadsinfluens – egen regi och entreprenader

Landstingens fastighetsorganisationer är som angetts inledningsvis regionens eller länets över tiden största beställare. Ingen annan aktör har kontinuerligt en så stor volym uppdrag till marknaden. Fastighetsorganisationens verksamhet mätt som budgetomslutning, är till huvuddelen upphandlad på marknaden. Dessa upphandlade tjänster i form av konsulter, entreprenörer och leverantörer gör landstingen till en dominerande part i samhällsbyggandet. Fastighetsorganisationernas förhållningssätt och kravställande avseende energi, miljö, kvalitet, innovationer, demonstrationsanläggningar, forskning och ny teknik m.m. påverkar i högsta grad samhället.

Regering och riksdag har ofta uttalade förväntningar på offentliga fastighetsägare t.ex. när det gäller energieffektivisering, tillgänglighet, estetik och kulturvärden. En del av regeringens uttalade ambition med regionöversynen är att en regional organisation ska agera som föredöme och ge goda exempel samt samverka med näringslivet för tillväxt och utveckling.

Fastighetsorganisationen ska också inför sin ägare, offentligheten, kunder och medarbetare garantera att verksamheten har tillräcklig effektivitet och kvalitet. Ett sätt att mäta detta är att utsätta delar av verksamheten för marknadsmässig konkurrens.

Detta förutsätter att organisationen har egna beställaresurser med förmågan att:

- Beskriva den upphandlade uppgiften och ange mätbara mål
- Kvantifiera uppdraget så att det blir kalkylerbart för anbudsgivare
- Transparent värdera och jämföra alternativen som offereras
- Följa och utvärdera leverans av tjänsten under avtalstiden

En väl planerad konkurrensutsättning av sådana uppdrag som enligt en marknadsanalys förväntas få flera seriösa anbudsgivare, kan ge en både kostnadsmässig och kvalitativ nytta för huvudmannen. Detta bekräftas av de hittills genomförda regionaliseringarna. En konkurrensutsättning bidrar också till tillväxt inom regionen genom att attrahera företag att etablera sig och erbjuda tjänster. Dessutom kan man göra de jämförelser som behövs för att definiera mål för egen regiverksamhet samtidigt som möjligheterna till kompetensförsörjning ökar.

Graden av marknadsutsättning beror på uppgifternas komplexitet och marknadens förmåga. Vid fullständig outsourcing av all serviceverksamhet kan ett privat monopol skapas vilket inte gagnar syftet. Snarare blir effekten den motsatta.

En egen regiverksamhet garanterar och säkerställer att specifik kompetens finns i förvaltarfunktionerna. I vissa kommuner kan därför en samverkan mellan landstingets anläggningar och kommunen skapa det underlag som behövs för att behålla en effektiv och utvecklingsbar förvaltning lokalt. En väl balanserad konkurrensutsättning baserad på marknadsanalys av tillgängliga alternativ, men som säkerställer nödvändig kompetens och back-up i den egna organisationen, bör tillämpas.

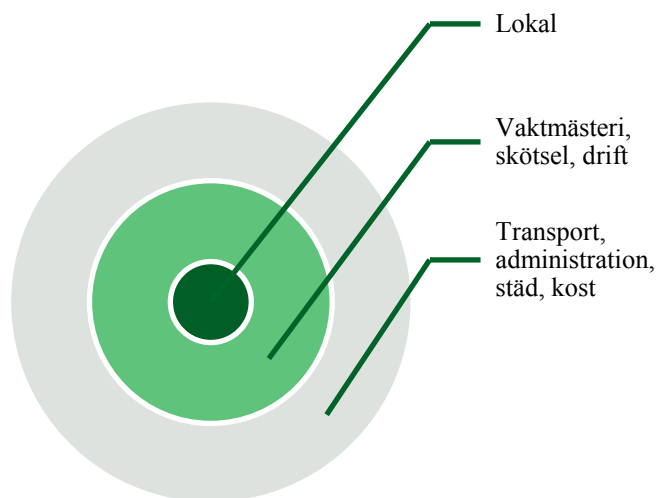
Gränssnittet mellan operativ och strategisk verksamhet styr vad som kan handlas upp på en marknad och vad en beställarfunktion ska innehålla. Sådana strategiska roller som behövs för att trygga säkerhet, funktion och beställarroll ska finnas inom beställarorganisationen.

Facilities Management eller FM är ett begrepp som enligt IFMA (International Facility Management Association) innebär:

”att utveckla konsten att få fastigheter, lokaler, deras miljö och utrustning att maximalt stödja lokalanvändarnas verksamhet”. Facilities brukar översättas med ”det som underlättar”. Facilities Management kan därför översättas med ”ledning och styrning av det som underlättar för kärnverksamheten”.

Enligt svensk definition i AFF och Svensk Byggtjänst grupperas s.k. FM-tjänster i:

- lokaler
- fastighetsanknutna tjänster, t.ex. drift och skötsel samt
- verksamhetsanknutna tjänster



Figur 4. FM-tjänster

FM utgår från ett hyresförhållande där hyresvärden har ambitionen att, förutom traditionella fastighetsanknutna tjänster som t.ex. drift, in- och utvändig skötsel, värme, el, avfallshantering, städning och säkerhet, även erbjuda hyresgästerna övriga servicetjänster såsom reception, vaktmästeri, transporter och cafeteria.

Dessa stödtjänster kan erbjudas utifrån hyresgästens önskan och beställning. Ett exempel är Locum som är organiserat på detta sätt och har beredskap att erbjuda hyresgästerna sådana tjänster. Här måste också beaktas att det i landstingets fastigheter ofta finns externa hyresgäster vars verksamhet inte tillhör landstinget och som gärna ser att dessa tjänster erbjuds. Detta behöver inte innebära att fastighetsorganisationen utför tjänsterna i egen regi utan dessa kan tillhandahållas efter upphandling.

Ett gränssnitt närmare kärnverksamheterna finns de mer utvecklade verksamhetsnära servicetjänsterna som t.ex. kost, tvätt, tele, IT, bibliotek, HR och varuförsörjning. Dessa tjänster rubriceras ofta som Service Management och kan erbjudas av andra servicegivare inom landstingets/regionens organisation. De kan också som i Skåne samordnas med fastighetsförvaltningen i en gemensam förvaltning.

Frågan om gränssnitt mot kärnverksamheten respektive serviceverksamheten är av strategisk betydelse för en fastighetsorganisation och hyresvärd. I landstingen ses idag olika varianter av detta. En verksamhetsidé om att tillhandahålla ”utrymmen” som är funktionsmässigt anpassade efter hyresgästens/verksamhetens behov, innebär också att fastighetsförvaltningen måste ha kompetens för lokalplanering inom sin organisation. Sådan kompetens finns också i samtliga regioner.

Västfastigheter har fokuserat på fastighetsförvaltningen och byggherrerollen medan flera andra landsting samordnat sin fastighetsförvaltning med mera operativa servicetjänster, i första hand städ, transport och kost, men även personaladministration, ekonomi och IT m.m. Fastighetsägandets långsiktiga frågor och den strategiska förvaltarrollen kan då lätt påverkas negativt av den operativa serviceverksamhetens krav på kortsiktiga beslut och optimeringar. Dessa olika synsätt och roller är värda att fundera över inför en organisering.

Nytta och effektivitet

En samordnad fastighetsorganisation ska ha som ambition att optimera sin huvudmans nytta och kostnader med fastigheter. Att tillhandahålla funktionella utrymmen innefattar ett kvalitetskrav. Lokalerna ska vara anpassade till respektive verksamhet på ett sådant sätt att de bidrar till att uppnå hyresgästens syfte med sin verksamhet. Forskning visar att lokalers

kvalitet, utformning, utrustning och färgsättning aktivt bidrar till läkande processer i vård och även inlärningsprocesser i utbildning.

Mottot för samverkan kan uttryckas som:
”mer värden till kärnverksamheterna”

Fastighetsorganisationen ska, hur den än organiseras, inte vara en vinstdrivande verksamhet utan en servicegivare med kvalitet och kunskap. Kostnader för huvudmannens verksamhet ska baseras på självkostnad för utnyttjade tjänster. Fastighetsorganisationen ska kännetecknas av att dess kompetens och tillgänglighet av kunderna upplevs som det självklara alternativet. Nyttan och mål för verksamheten ska mätas såväl ur effektivitetssynpunkt som med avseende på funktion och kostnader.

Den sammanslagna verksamheten bör ha som uttalad ambition att i sin helhet kunna drivas till de kostnader som redovisas i den billigaste andelen. Goda exempel via benchmarking eller Best Practice som pekar på möjlighet till effektivisering bör vara riktpunkter för helheten.

Sammanställningen nedan visar, baserat på SKL:s statistik, kostnadsskillnader mellan de tre regionerna samt besparingspotential. Jämförelse sker också mot medelvärdet i samtliga landsting.

Kr/m ²		Västra Götaland	Skåne	Svealand
BRA 2009	Stockholm	Västra Götaland	Skåne	Svealand
Fastighetskötsel	109	110	88	110
Värme	71	51	63	56
El	100	106	103	93
Vatten	8	10	8,5	10,5
Summa media	179	167	175	160
LFU	167	174	73	76
Förvaltningskostnader	24,5	20	26,6	22,9
Driftkostnader	480	471	362	369
Kapitalkostnader	426	441	465	354
Summa fastighetskostnader	906	912	827	723

Tabell 1. Nyckeltal fastighetsförvaltning. Källa: SKL Offentliga Fastigheter år 2009
Jämförelsen enligt SKL:s nyckeltal visar dagens skillnader i kostnader i miljoner kronor årligen per region. Kostnad inom parentes visar lägsta årskostnad. Övriga uppgifter anger årlig merkostnad för respektive region.

Kostnadslag	Sthlm	VG	Skåne
Mkr/år			
Fastighetsskötsel	+42	+38	(117)
Värme	+40	(90)	+16
El	(200)	+9	+4
Vatten	(16)	+3,5	+0,7
Förvaltning adm	+9	(31)	+8,7
Summa potential ca	90	50	30

Tabell 2. Nyckeltal fastighetsförvaltning. Källa: SKL Offentliga Fastigheter

Om samtliga regioner kunde verkställa motsvarande kostnadslag till den kostnad som den bästa bland dessa tre presterar skulle regionerna tillsammans spara ca 170 mkr årligen. Sannolikt kan också betydande nytta uppnås genom aktiv benchmarking mot samtliga landstings nyckeltal som ingår i SKL:s statistikdatabas. Vad man är bäst på varierar. Alla har sin "specialitet" men alla har något som kan effektiviseras. Utmaningen vid benchmarking är att följa den som visar lägst kostnad, s.k. Best Practice.

Sammanfattande strategier

Det bör vara självklart att uttala strategiska ägardirektiv i samband med regionsammanslagningen. Erfarenheter från tidigare sammanslagningar visar inte på några tydliga direktiv avseende förväntad nytta. De politiska ambitionerna har fokuserats på kärnverksamheternas mål och verksamhet medan serviceverksamheter inkl. fastighetsförvaltningen har lämnats därhän med enbart en tidsplan. Här följer förslag på strategier för fastighetsförvaltningens organisering och arbetssätt.

Strategi avseende ägande och förvaltning av ändamålsfastigheter

- Verksamhetsidén om lokalhållande ska kunna förverkligas oberoende av fastigheternas ägarskap. Organisationen ska vara flexibel med kunskap och möjlighet att förvalta verksamhetslokaler med olika framtida ägarformer.
- Verksamheten ska kännetecknas av långsiktighet och resurssnålhet (lean) med strategiskt kundfokus.
- Driftorganisationen ska geografiskt vara representerad så att driftsäkerhet, tillgänglighet och lokalernas funktion garanteras.
- FM-tjänster ska kunna erbjudas hyresgäster efter önskan och behov.
- Dessa kan med fördel upphandlas för att medge fokus på strategiska frågor i organisationen.

Strategi avseende byggherrerollen

- Byggherrefunktionen och rollen som kompetent byggherre med helhetsansvar måste beaktas i en ny organisation med tanke på kommande reinvesteringsbehov.
- Kompetens som professionell beställare av byggprojekt/byggnadsverk ska finnas oavsett vem som äger fastigheterna.
- Byggnad och förvaltning ska som en del av samhällsbyggandet vara föredömlig, kostnadseffektiv och hållbar.

Strategi avseende marknadsmässighet

- Konkurrensutsättning av operativa funktioner bör tillämpas för att garantera kvalitet och effektivitet i tillhandahållna tjänster.

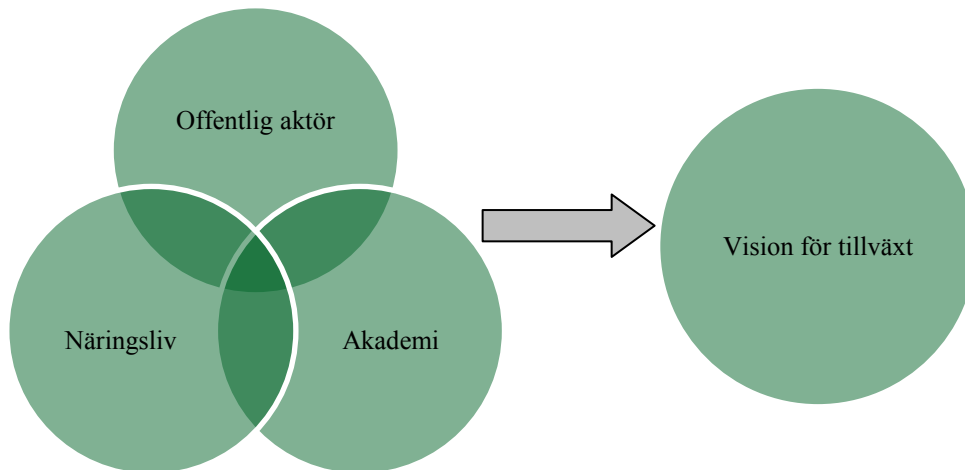
- Processer som leder till monopol eller oligopol ska undvikas.
- Egen regiverksamhet ska utvecklas med jämförelser mot alternativ och bevakas för minimering av risker och kompetensbrist.

Strategi avseende effektivitet och nytta

- Mottot för verksamheten ska vara ”mer värden till kärnverksamheten” vilket innefattar såväl ekonomiska värden som funktionella värden baserade på lokaler med rätt funktion och kvalitet över tiden.
- Verksamheten ska baseras på Best Practice. Målet ska vara att kunna utföra tjänsterna till den lägsta kostnaden.

Samverkan och gränssnitt

Såsom angetts i regeringsdirektiv och refereras ovan, förväntas en samordning mellan offentliga aktörer, näringsliv och akademi kring en gemensam vision och att denna politiska nivå fattar beslut om prioriteringar mellan olika insatser. Samverkan ses som en grundbult för tillväxt men kommer då en regionbildning att ge förutsättningar för detta?



Figur 5. Samverkan för tillväxt

Högskola och universitet

Fastighetsförvaltningarna i nuvarande regioner visar få exempel på etablerad samverkan med högskola eller universitet. Varken Regionfastigheter i Skåne eller Västra Götaland och inte heller Locum har någon uttalad policy inom detta område. Västfastigheter redovisar en industridoktorand inom vårdbyggnadsforskningen på Chalmers. Det finns dock inte någon etablerad samverkan med den regionala högskolans undervisning eller forskning trots att denna är av bästa nationella status.

Samverkan sker via medlemskap i Forum för vårdbyggnadsforskning och Centrum för vårdens arkitektur, CVA, vid Chalmers. Samtliga landsting är medlemmar och initiativet kommer från det gemensamma nätverket. Därmed deltar man också som finansiär i olika landstingsgemensamma doktorand/forskningsprojekt. Locum och Västfastigheter deltar i ett utvecklingsarbete med Energimyndigheten kallat Belok om energieffektivt byggande och förvaltning.

Samverkan sker framförallt genom benchmarking och gemensamma träffar i ett regionnätverk. Genom detta har vissa gemensamma utredningar gjorts inom aktuella problemområden. Fastighetsförvaltningarna är medlemmar i landstingens nationella fastighetsråd för utbyte av erfarenheter med samtliga landstingsregioner i landet. Dessa fora är viktiga för metodutveckling och kunskapsförmedling mellan sjukvårdens fastighetsförvaltningar.

Övrig offentlig- och branschsamverkan

Landstingens fastighetsförvaltningar har sedan början av 90-talet samverkat genom nätverk, dels inom respektive sjukvårdsregion och dels genom att respektive region utsett en ledamot till det nationella fastighetsrådet. I detta råd finns följande representation samt kanslifunktion hos SKL.

- Regionservice Skåne
- Västfastigheter
- Locum
- Östra Götaland (Jönköping, Östergötland, Kalmar, Kronoberg, Halland, Blekinge)
- Futurloc (Värmland, Örebro, Västmanland, Sörmland, Dalarna, Gävleborg)
- Norrland (Västernorrland, Jämtland, Norrbotten, Västerbotten)

Fastighetsrådet deltar med två representanter i UFOS, Utveckling av Fastighetsföretagande inom Offentlig Sektor. Detta nätverk med namn inom SKL:s fastighetskansli driver, sedan starten i början av 90-talet, utvecklingsfrågor gemensamma för samtliga offentligt ägda fastighetsorganisationer i landet. Bland dessa finns kommuner, Statens fastighetsverk, Fortifikationsverket, Akademiska hus och Specialfastigheter. Även Svenska kyrkan har deltagit en period.

Dock saknas samverkan mellan dessa regionförvaltningar och respektive kommun eller regionalt kommunförbund. Samverkan med kommunerna sker helt och hållet på den nationella nivån. För storstadskommunerna är dock hälso- och sjukvårdsfrågan integrerad i regionerna.

De flesta av landstingens fastighetsorganisationer är medlemmar i branschorganisationer såsom Byggherrarna, IQ Samhällsbyggnad, Open BIM, Forum för vårdbyggnadsforskning m.fl. och representeras då i vissa fall av SKL:s fastighetskansli. Genom en regionsammanslagning bör medlemskap och branschrepresentationer kunna rationaliseras samtidigt som en större organisation har bättre möjligheter att medverka i utvecklingsprojekt.

Gränssnitt mot kärnverksamheten

Fastighetsorganisationernas gränssnitt mot respektive kärnverksamhet definieras genom rollen som

- Hyresvärd
- Byggherre
- Servicegivare

I stort sett alla landsting tillämpar någon form av lokalupplåtelse med hjälp av internhyra. Huvudmännens verksamheter är hyresgäster och fastighetsförvaltningen hyresvärd. Dialogen mellan dessa parter sker via hyresgästräffar där fastighetsorganisationens förvaltare förutsätts vara samordnande. Hyresavtalens utformning är inte standardiserad då metoderna för lokalupplåtelse skiljer sig väsentligt åt mellan landstingen. Inom flera landsting hyrs ett helt sjukhus ut istället för per verksamhetsenhet. Dessa skillnader påverkar naturligtvis fastighetsorganisationernas möjlighet till benchmarking och jämförelser för effektivisering.

En effektiv internhyresmodell som uppfyller kriteriet att vara såväl kostnadsfördelande som att ge hyresgäster incitament för lokaleffektivisering och verktyg för återhållsamhet vid investeringar finns inom ett fåtal landsting. En standardisering av hyresavtal och intern-

hyresmodell inom landstingen skulle bidra till rationalisering av såväl organisationerna som jämförelser och marknadsjämförelser. Hyresavtal skapar också ordning och reda i rollspelet mellan hyresgästerna och ägaren. Utformning med incitament för energieffektivisering och hållbara värden, s.k. gröna hyresavtal, bidrar till gemensam långsiktighet och hållbarhet i verksamheten. Tillämpning av generella gränsdragningslistor skapar ordning vid reinvesteringar, underhåll och service av kapitalvaror.

Fastighetsorganisationen måste ha rollen som lokalhållare oavsett om man utnyttjar egna lokaler eller hyr av annan hyresvärd. Detta ska vara ett strategiskt beslut inom landstingskoncernen som medför såväl rationalitet som kostnadseffektivitet.

Vid universitetssjukhusen har man uttryckt en viss förvirring eftersom två olika offentliga huvudmän äger sjukhusets byggnader. I dessa fall bör "Regionfastigheter" vara gemensam hyresvärd för all verksamhet inom sjukhusområdet trots att det bedrivs forskning finansierad av staten med Akademiska hus som fastighetsägare. Internhyrorna måste vara marknadsanpassade per region och ort. Här finns risk för att NKS (Nya Karolinska Sjukhuset) kan störa marknaden.

En mycket stor del av fastighetsorganisationernas verksamhet utgörs av byggprocesser och investeringsverksamhet för ny- och ombyggnader. Byggherren och fastighetsorganisationernas projektledare ska agera i dialog med kärnverksamheterna i olika arbetsgrupper. Det strategiska gränssnittet är när ett byggprojekt initieras och finansieras och byggprocessen startar. Lokalplanerarna och funktionsplanerarna utgör en organisatorisk enhet i gränssnittet mellan kärnverksamheten och fastighetsorganisationen. Likväl innehar fastighetsutvecklare och förvaltare en strategisk ägarroll i samband med upprättandet av dispositionsplaner eller fastighetsutvecklingsplaner.

I de fall hyresvärden avser att även tillhandahålla servicetjänster blir också rollen som Service Manager strategisk i gränssnittet mot verksamheterna. Överenskommelsen ska bekräftas med någon form av Service Level Agreement, SLA-avtal. Tjänsternas kvalitet ska kunna mätas och utvärderas.

Landstingens fastighetsorganisationer tillhandahåller idag oftast någon form av hemsida kopplad till en kundtjänstfunktion för att underlätta hyresgästernas, kundernas eller verksamheternas kontakt med sin lokalhållare/servicegivare. Det är strategiskt viktigt för stödverksamheternas nytta och effektivitet att dessa gränssnitt är tydliga och parternas roller väldefinierade. Ambitionen måste vara ett koncernperspektiv där stödverksamheterna ser sig som servicegivare som ska underlätta för kärnverksamheterna att uppfylla sina kvalitetsmål för de tjänster som erbjuds kunder och patienter.

Hur regionalisera landstingens fastigheter?

Organisationsalternativ för samverkan

Nätverk

Den i särklass största utmaningen inom hela Sveriges samhällsbyggnadssektor är idag att åstadkomma en attraktiv organisation som kan locka ny kompetens och behålla medarbetare under kommande års strategiska pensionsavgångar. Under de närmaste fem åren kommer mer än 30 % av landstingens nuvarande medarbetare inom alla kategorier att gå i pension.

Detta är förvisso ett unikt tillfälle att komplettera resurserna inom prioriterade kompetensområden, men risken för att förlora strategiskt kunnande är större. Många medarbetare har idag en unik roll med specialistkunskap inom förvaltning av ändamålsfastigheter eller motsvarande roll på en begränsad marknad. Inom hela bygg- och fastighetsbranschen finns idag en påtaglig brist på kompetens.

Erfarenheter och analys av hittillsvarande samverkan genom SKL:s Fastighetsråd och inte minst den virtuella organisationen Futurloc (fastighetsförvaltningarna i Uppsala-Örebro-regionen) visar på nyttan av att samverka. Genom denna spontana, frivilliga, samverkan i nätverksform sker benchmarking via nyckeltal och jämförelser med Best Practice. Detta har kommit de enskilda landstingen till del genom påtagliga kostnadseffektiviseringar och rationaliseringar. Inte minst inom energiområdet där landstingen är ledande i branschjämförelser och där flera av landstingen erhållit såväl nationella som internationella utmärkelser.

Nätverkssamarbetet medför även ett effektivt kompetenstillskott och medverkar till att den ofta enskilda specialistkompetensen inom skilda fackområden får en kollegial samtalspartner. Den första åtgärden i rådande kompetenssituation bör därför vara att samverka genom nätverk, d.v.s. att hjälpas åt och att ”knycka” av varandra.

Förvaltning

Den ”frivilliga” samverkansformen i nätverk som nu sker i den virtuella organisationen Futurloc, Regionnätverk m.fl. är inte tillräcklig för att åstadkomma bästa nytta inom fastighetsorganisationernas breda verksamhet. Sannolikt krävs mera strategisk styrning och organisatorisk optimering för att uppnå ytterligare synergier och för att huvudmännen ska kunna tillgodogöra sig ovan antydda nyttovärden för Best Practice. Det räcker inte med ”ovillkorliga” tjänstemannabeslut utan det krävs politiska beslut samt tydliga direktiv och strategier. För att uppnå optimala förhållanden som då också påverkar organisationen fordras beslut från huvudmännen.

Förvaltning av ändamålsfastigheter är ingen kärnverksamhet för huvudmännen till skillnad mot allmännyttiga bostadsbolag eller kommersiella fastighetsbolag vilkas syfte är att bedriva uthyrningsverksamhet. Fastighetsförvaltning och byggande inom regionerna ska således inte prövas mot kortsiktig kundnytta.

Investering och byggande i samhällets infrastruktur kräver långsiktighet och delaktighet från många samhällsaktörer. Detta är en del av den regionala uppgiften som är strategisk i de nya regionerna. Erfarenheter från flera landsting tyder på svårigheter att kombinera dessa strategiska uppgifter med den vardagsnära servicerollen. Västfastigheter har lyckats balansera detta gränssnitt och valt förvaltningsformen som organisationsmodell. För detta

krävs en organisation med tydliga roller och en ledning som kan kombinera dessa uppgifter och som tar tillvara möjligheter till samverkan med regionens näringsliv och akademi.

Bolag

Från juli 2010 gäller lagstiftning som uppmuntrar och ger möjligheter att organisera samverkan inom offentliga organisationer i en effektiv form som medger:

- effektiv styrning och ledning
- tydlig resultatmätning
- professionell insyn och revision
- attraktivitet på arbetsmarknaden
- garanti av allmännyttig verksamhet
- synergier

Möjligheterna och nyttan med bolagisering av denna offentliga verksamhet har med lagändringen utökats väsentligt. Bildandet av ett regionalt fastighetsbolag innebär att samtliga strategier som angetts för denna samverkan kan uppnås. Därigenom erhålls en etablerad samverkansform som regionalt skapar en kompetensresurs som även kommuner kan utnyttja. Detta bolag behöver inte äga huvudmannens fastigheter utan kan med fördel vara ett förvaltande fastighetsbolag. Modellen finns i region Stockholm där Locum AB är förvaltande bolag åt Landstinget Stockholm.

Enligt den nya lagen kan offentliga huvudmän direktupphandla tjänster från eget bolag. Samtidigt kan detta enligt bolagsordningen både vara byggherreombud för investeringar och s.k. upphandlande myndighet (inköpscentral) som på huvudmännens uppdrag genomför entreprenader och ramupphandlingar. Lagändringen gäller som provisorium från 15 juli 2010 och tre år framåt. Under denna tid kommer ytterligare utredning och anpassning av reglerna att ske.

Ovan anges huvudman i plural vilket syftar på möjligheten att påskynda denna förändring oberoende av regeringens beslut och verkställighet av regionindelning. Då respektive landsting/region äger sina fastigheter kan ett samägt förvaltningsbolag mycket väl ges i uppdrag av flera huvudmän att förvalta respektive landstings fastigheter i avvaktan på ett beslut om regioner. I Svealand föreslås att denna modell genomförs snarast. Inte minst har regionens kommuner förordat denna organisationsmodell som en möjlighet till kompetenstillskott inom vissa fastighetsspecifika profilområden.

Omvärlden

Sannolikt bör varje region ha ett eget förvaltningsbolag för sina fastigheter. De planerade regionerna kommer att bli så stora och dominerande med sitt fastighetsinnehav att dessa vardera motsvarar de största privata fastighetsbolagen eller de statliga bolagen Akademiska hus och Vasakronan. I likhet med vissa exempel inom staten eller i Norden skulle ett nationellt förvaltningsbolag med regionindelning kunna sköta nationens vårdbyggnader, men ur effektivitetssynpunkt bör jämförelser mellan olika alternativ göras. Regionala förvaltningsbolag ger bättre möjligheter till regional samverkan för tillväxt.

Förvaltningsbolagen kan mycket väl äga sina fastigheter i likhet med statens fastighetsbolag Vasakronan, Specialfastigheter, Statens fastighetsverk och Akademiska hus. Erfarenheter från Locum m.fl. offentliga bolag visar dock nyttan med att huvudmannen, regionen, äger fastigheterna och därmed också finansierar sina investeringar. Det helägda bolaget ges med stöd av den nya lagen och de s.k. TEKAL-kriterierna uppdraget som ägare och byggherre. Dessa tjänster behöver inte konkurrensutsättas utan regleras via ägardirektiv och bolagsordning.

Ett annat avgörande skäl för att inte äga fastigheterna är den höjda stämpelskatten vid övergång till en ny juridisk person. Ytterligare ett skäl är att det vid hyressättning av egna lokaler lätt kan uppstå motsättningar mellan kärnverksamheten som hyresgäst och

hyresvärden. Fördelarna med att tona ned ”vi- och domattityder” och istället optimera koncernnyttan är påtagliga.

Bolagiseringen ska inte ses som ett led i en avveckling och marknadsutsättning såsom hittills ofta skett i landstingen. Den nya lagen ger istället huvudmännen bättre möjligheter att använda denna organisationsmodell, som kan jämföras med olika alternativ, för samverkan och rationell styrning av strategisk verksamhet.

Process för sammanläggning

Det torde finnas minst tre specifika skäl för en sammanläggning av fastighetsorganisationer i landstingen.

Det första är uppdraget från regering och riksdag om anpassning till den utveckling och tillväxt som en samordning av landstingen i landet innebär. I samband med detta är fastighetsägande och fastighetsförvaltning sekundärt och prioriteras inte.

Det andra skälet är att det redan nu torde finnas synergier att uppnå med ökad organisatorisk samverkan mellan landstingen. Besparingspotentialen med verksamhetsstyrning mot Best Practice är påtaglig. Om dessa, i grunden lika verksamheter, kan drivas som den mest effektiva av dem kan landets hälso- och sjukvård tillgodoräknas flera 100 miljoner kronor årligen.

Det tredje skälet är sannolikt strategiskt mest avgörande och dessutom mest akut. Fram till 2015 ska 30 % av medarbetarna i alla kategorier ersättas på grund av de stora pensionsavgångarna. En ännu större utmaning blir det inom teknikbranscher där 40-50 % av medarbetarna måste ersättas.

Specifikt inom de mindre landstingen och kommunerna är utmaningen att finna den kompetens som behövs för att hålla jämna steg med kraven från en kärnverksamhet i utveckling. En ökad samverkan kan i hög grad underlätta denna process. Speciellt gäller detta för strategiska stabstjänster med expertkunskap som t.ex. sakkunniga installations-tekniker inom energi, klimat och styr- och reglersystem i el-, IT- och säkerhetsverksamhet. Motsvarande gäller ledare för projekt som ska tillgodose de befintliga vårdbyggnadernas växande renoveringsbehov eller behov av förvaltare med vårdkunnande till landstingens fastigheter. Det torde till exempel vara effektivt och rationellt att med samma IT-verktyg kunna ta fram fastighetsinformation för 3-4 gånger fler byggnader än för ett landsting i taget. Detsamma gäller internhyror, fastighetsjuridik, bygginformation m.fl. uppgifter.

Erfarenheterna från hittills genomförda sammanläggningar visar att en av de svåraste uppgifterna är att skapa ett gemensamt arbetssätt d.v.s. rutiner och metoder för verksamhetens utövande. Dessa rutiner påverkas i hög grad av vilket styrsystem som valts. Det kan vara bra att påbörja arbetet med detta redan nu, i god tid före ett regeringsbeslut. Många av dessa rutiner kan bli enhetliga genom utvecklingsprojekt och erfarenheter kan hämtas från statistik och benchmarking. För detta krävs inga politiska beslut men väl en överenskommelse mellan fastighetsorganisationernas ledningar. En sådan process har redan inletts i Svealand och delvis även i Norrland. Erfarenheter från tidigare regionbildning visar att när beslut väl tagits i regering och riksdag är tiden för organisering knapp. VG genomförde sin process på mindre än två år från beslut till verkställighet.

Styrsystem

Erfarenheter från tidigare fusioner i branschen, såväl offentliga som privata exempel, visar att avgörande för hur den nya organisationen lyckas etablera en effektiv målstyrning och gemensam företagskultur är hur snabbt man kan få till stånd en gemensam verksamhetsstyrning. Därför bör en genomlysning av vilka ledningsverktyg som ska tillämpas utföras snarast, d.v.s. vilka IT-system som ska användas för:

- ekonomistyrning
- internhyror
- fastighetsinformation
- diarium/dokumenthantering
- projekt/ritningsarkiv

Verksamhetsstyrningen förväntas vara processororienterad. Huvudprocesserna är enligt visionen att:

- tillhandahålla funktionella utrymmen enligt verksamhetsidén
- tillhandahålla fastighetsanknutna tjänster

Såväl huvudprocesser som stödprocesser ska baseras på tydliga mål och resultatkrav. Målen balanseras utifrån perspektiven kund/medborgare, ägare/samhälle och medarbetare/kompetensförsörjning i ett s.k. styrkort.

En verksamhets organisation, bemanning och även resultat är som nämnts beroende av vilka stöd- och styrsystem som används. IT-systemen kan idag vara såväl ett hjälpmedel för analys och resultatoptimering som ett hinder för effektivitet och styrning. Detta är inte minst tydligt i stora organisationer som landsting, där IT-verktyg tyvärr allt för ofta i första hand samordnas för kärnverksamheternas behov men då sällan blir en framgångsfaktor för stödverksamheten. Val av administrativa system bör göras utifrån organisationsform och administrativ frihetsgrad. När det gäller fastighetsinformationssystem torde fastighetsorganisationen vara fri att själv pröva det effektivaste verktyget. I landstingen används idag flera system. Detsamma gäller förvaltningssystem. De tre vanligaste systemen är Landlord, LEB och Summarum. Landstingen utnyttjar inte dessa systems samtliga möjligheter.

I god tid inför en regionbildning bör landstingen gemensamt göra en oberoende analys av olika tillgängliga system inom fastighetsförvaltningarna och pröva vilka funktioner som kan vara till nytta i den framtida verksamheten. Ett gemensamt IT-systemstöd kan rationalisera dessa organisationers verksamheter och ge synergieffekter i fråga om bemanning och möjlighet till benchmarking.

Nytta och möjligheter

Landstingens fastighetsförvaltningar bör se den förestående regionsammanläggningen som något positivt och en möjlighet till nödvändig resurskomplettering inför kommande utmaningar. Den dominerande utmaningen för bygg- och fastighetsbranschen är de stora pensionsavgångarna som sammanfaller med ett ökat samhällsbyggande, inte minst på grund av gemensamma åtaganden för minskad klimatpåverkan och energieffektivisering.

Sammanslagningen ger också möjlighet till översyn av organisation och verksamhetsstyrning. Större organisationer har dessutom bättre möjligheter till utveckling och back-up för strategiska tjänster m.m. Yngre medarbetares förmåga att med IT-verktygens hjälp rationalisera stora mängder fakta och information kan ge effektivare processer. Det övergripande målet för samverkan mellan fastighetsorganisationerna bör vara att söka synergier som ger rationalitet, ökad effektivitet och nytta för huvudmännens kärnverksamhet. Med tydligt uttalade politiska ambitioner och en klok planeringsprocess kan sannolikt avsevärda värden skapas för regionernas hälso- och sjukvårdsverksamheter.

SKL föreslås ta initiativ till att leda denna process genom att redan nu verka för ett rationellt fastighetsföretagande i landets regioner:

- Den nya lagstiftningens ambitioner att organisera offentlig verksamhet i en samverkansform som medger effektiv styrning, mätning och insyn bör beaktas. Organisationsformen förvaltningsbolag rekommenderas och kan etableras snarast för att påskynda sammanläggningsprocessen och skapa värden. Bolagsformen medger enkel justering av delägare om det skulle visa sig nödvändigt vid en ändrad gränsdragning i samband med kommande regeringsbeslut om regiongränser.
- Regionerna bör fortsätta att äga sina fastigheter och också finansiera sina investeringar. Därmed undviks onödig transferering av skattemedel för stämpelskatt och reavinstskatt vid fastighetsförsäljningar.
- Nuvarande riktlinjer och principer för internhyror bör ses över och göras enhetliga för vårdbyggnader. Detta styrverktyg kommer att vara strategiskt vid optimering av fastighetsföretagandet i de olika regionerna. Med en ganska enkel anpassning kan gällande hyresavtal inom den övriga fastighetsbranschen användas där sådana verktyg idag saknas.
- Kravspecifikationer och anpassning av nuvarande IT-förvaltningsverktyg behöver samordnas och upphandlas gemensamt.
- Den gemensamma plattformen mot akademien och forskningen måste stärkas. Vårdbyggande bör vara en disciplin på landets samtliga tekniska högskolor.
- SKL kan fungera som ett branschnav som stimulerar regionernas samverkan med det lokala näringslivet och de regionala högskolorna för att skapa den tillväxt som avses med regionbildningen.

Regionerna kommer med sitt fastighetsägande och sin byggverksamhet att vara de absolut största aktörerna i landets samhällsbyggande. Denna verksamhet kan inte betraktas som en stödverksamhet utan ska ges mandat att vara en proaktiv aktör för regional tillväxt.

Hur gick det? Erfarenheter från befintliga regioner

Analys av nuvarande regioner och jämförelser

Tabell 3 nedan sammanfattar fakta om de tre befintliga regionerna och anger som jämförelse motsvarande uppgifter för den virtuella regionen Svealand. Denna består då av de sju landstingen i Uppsala-Örebro hälso- och sjukvårdsregion.

Fakta 2009	Enhet	Stockholm	Västra Götaland	Skåne	Svealand
Invånare	1 000	2 020	1 570	1 230	1 957
Egna lokaler					
BRA	1 000 m ²	1 978	1 750	1 325	3 115
Yta/inv.	m ² /inv	0,98	1,11	1,08	1,6
Vakanta ytor	m ² BRA	150 781	29 820	35 282	224 287
Vakansgrad	%	7,6	1,7	2,7	6,7
Extern inhyrn.	m ² BRA	434 631	627 523	325 795	461 222
Inhyrt/inv.	m ² /inv	0,22	0,40	0,26	0,23
Extern uthyrn.	m ² BRA	242 936	76 338	75 745	302 773
Uthyrt/inv.	m ² /inv	0,12	0,05	0,06	0,15
Bokfört värde	mkr	11 581	7 637	6 356	11 246
Värde/inv.	kr/inv.	5 733	4 864	5 167	5 747
Värde/yta	kr/m ²	5 828	4 364	4 797	3 610
Budgetomsl.	mkr/år	2 300	1 738	-	-
Resultat	mkr/år	400	-64	-	-
Avkastningskrav	%	6	-	-	-
Avkastningskrav	mkr	-	20 000	-	-
Besparingskrav	mkr	Nej	Nej	Nej	Vissa
Investering	mkr/år	1 100	900	780	1 722
Invest/inv.	kr/år, inv.	546	573	635	880

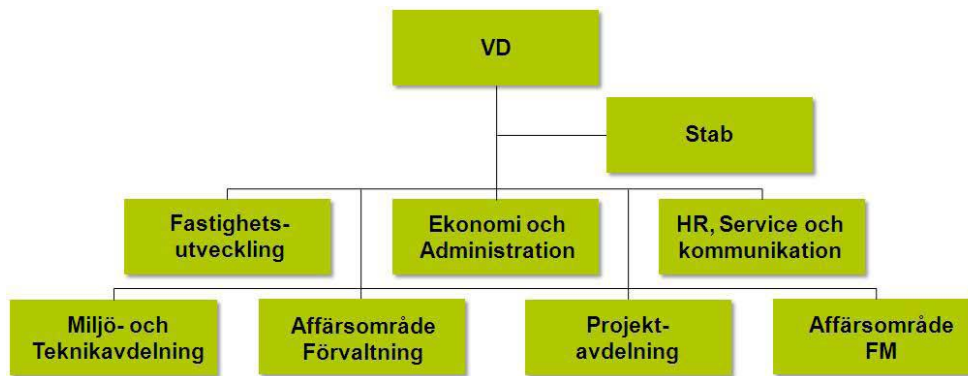
Tabell 3. Fakta. Källa: Statistik SKL Offentliga fastigheter 2009

Man kan notera att respektive regioners fastighetsinnehav är i klass med de absolut största privata fastighetsbolagen i landet. Ytmässigt per invånare verkar de tre regionerna vara förvånansvärt lika i storlek. Så även graden av inhyrda lokaler. Vidare framgår det att en sammanslagning av nuvarande landsting till nya regioner kommer att skapa dominerande parter avseende fastighetsägande och byggande på flera håll i landet. Region Svealand med de sju s.k. Futurloc-landstingen kommer att äga 50 % fler vårdbyggnader per invånare än någon av nuvarande regioner. Inhyrningen av externa vårdlokaler är lika stor i dessa "glesbygdslandsting" som i regionerna. Investeringsinsatsen i de tre regionerna har de senaste åren varit ganska likartad räknat per capita. Denna är sammantaget högre i "smålandstingen".

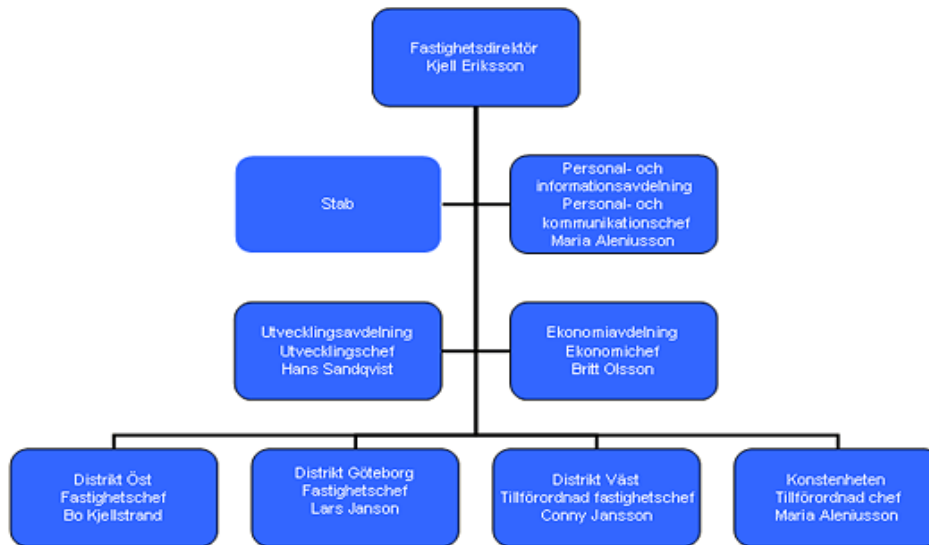
Verksamhet 2010	Stockholm Locum	Västra Götaland Västfastigheter	Skåne Regionservice
Tjänstemanna- organisation Förvaltningsform Fastighetsdrift Service/FM	Locum redovisar både Landstingsfastigheter Stockholm och Locum AB. 100 % upphandlat Upphandlade FM-tjänster kan tillhandahållas. (Jfr fig.)	Förvaltning Östra sjukhuset, Mariestad och Skene upphandlade. Köktjänster erbjuds	Förvaltning 30 % upphandlat samt energitjänster (EPC) upphandlat Transport, tvätt och administrativ service ingår
Personalkategorier Ledning Stab/strategisk Operativ/drift Antal medarb.	3 200 Ingen 203	3 27 304 334	3 60 490 553
Verksamhetsstyrning Verksamhetsplan Målstyrning Kvalitetssystem Miljösystem Säkerhet	Treårsplan Balanserat styrkort Certifierad Certifierad Saknas	Treårsplan Balanserat styrkort Styrkort Styrkort Saknas	Treårsplan Utveckling pågår Pågår Pågår Saknas
Investeringar mkr 2010 2011 2012-2014	1 200 (exkl. NKS) 1 600 (exkl. NKS) 1 800-3 000/år	1 998 1 880 1 000-1 500/år	- 900 -
Beslut om inv.	Fullmäktige fastställer årlig investeringsplan	Fullmäktige fastställer årlig investeringsplan	Regionstyrelsen beslut över 50 mkr.
Byggprocess/skeden	Processbeskrivningar, rutiner och riktlinjer	Saknas	Riktlinjer
Tidigt skede/gräns verksamheten	Lokalplanerare hos verksamheten och Locum	Lokalplanerare hos verksamheterna	Lokalplanerare hos verksamheten och Regionservice
Hyra Hyressystem Brukarincitament	Totalhyra Marknadshyra Ja, 100 %	Totalhyra Självkostnadshyra Ja, 100 %	Kallhyra Självkostnadshyra Översyn av hyressystemet pågår
Kunddialog	Kundtjänst Hemsida Hyresgästråd Förvaltare NKI-mätning	Hemsida	Kundmöten Förvaltare NKI-mätning
Vision	Kärnvärden: kompetens, hållbarhet och affärsmässighet	”Din naturliga fastighetspartner inom värden”. Ansvarfullhet och glädje	-

Tabell 4 sammanfattar de tre regionernas verksamhetsmässiga skillnader i organisation och arbetssätt. Uppgifterna baseras på intervjuer med företrädare och verksamhetsdokument avseende 2010.

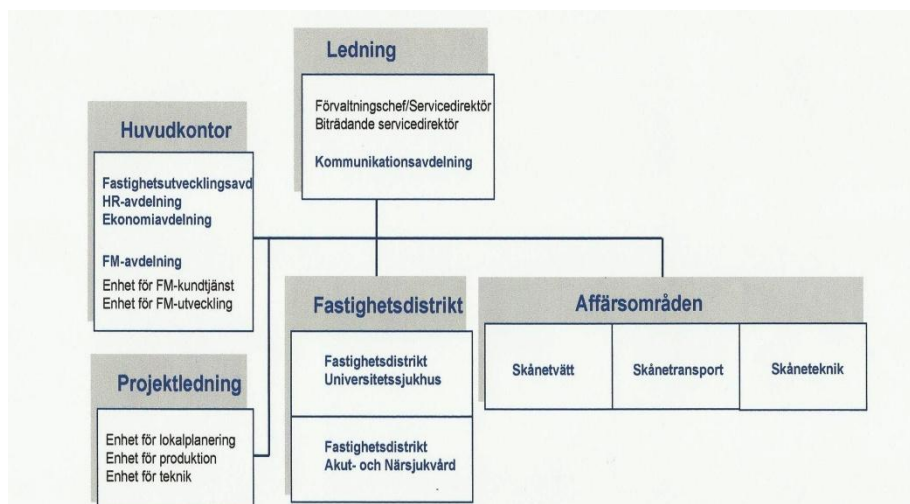
I Stockholm och Västra Götaland har roller och organisation i stort behållits sedan bildandet för drygt tio år sedan. I Skåne pågår en utveckling mot ökat ansvar för servicefunktioner. Detta framgår av det varierande antalet medarbetare. Locum är en strategisk beställarorganisation medan Skånes fastighetsorganisation numera samverkar med servicefunktionerna transport, tvätt och administrativ service. I Västra Götaland utförs fastighetsdriften till ca 80 % i egen regi. Organisationsskisserna nedan illustrerar dessa verksamhetsmässiga skillnader.



Figur 6. Organisationsskiss Locum



Figur 7. Organisationsskiss Västfastigheter



Figur 8. Organisationsskiss Regionservice Skåne

Erfarenheter från sammanläggning

Politiska ambitioner och mål för fastighetsorganisationerna

Man kan konstatera att sammanläggningarna av landstingen i Skåne och Västra Götaland inte i första hand genomfördes för att optimera fastighetsägandet eller fastighetsförvaltningen. Inga specifika politiska mål eller visioner hade uttalats från huvudmännen avseende verksamheten.

Undantaget är Locum där man 1990 valde att organisera fastighetsverksamheten i bolagsform utan sammanläggning med ytterligare landstingsverksamhet. Detta gjordes snarare för att sjukhusen skulle kunna specialisera sig på sin vårdverksamhet och befrias från fastighetsfrågor med tillhörande servicetjänster. Tidigare utfördes fastighetsdrift och skötsel av respektive sjukhus under ledning av sjukhuschefen. Man kan säga att den allt mer komplexa och specialiserade fastighetsdriften och dess investeringsverksamhet inte längre kunde tillåtas hanteras amatörmässigt av sjukhusledningen.

Avsikten var till en början att Locum även skulle äga landstingets fastigheter men beslutet förhalades p.g.a. skyldigheten att betala en stämpelskatt på över 300 mkr. Idag ser man nyttan med att landstinget själv äger sina fastigheter och svarar för finansieringen i samband med investeringar. Locum agerar som byggherreombud mot sin ägare Stockholms läns landsting. Under de 20 år som gått sedan bildandet har det inte funnits någon diskussion om bolagsformen eller någon opinion mot denna från Stockholms landstings fastighetsförvaltning.

Förberedande arbete

I såväl Skåne som Västra Götaland tillsattes i slutet av 90-talet en interimistisk politisk styrelse som skulle planera sammanläggningen och även fatta nödvändiga operativa beslut avseende fastighets- och investeringsfrågor. Det kunde t.ex. vara beslut om investeringar inklusive prioriteringar av respektive huvudmans planer. Gemensamt för regionerna var också en kort period mellan beslut och verkställighet. I VG genomfördes hela sammanläggningen på två år. Inför en sådan process bör det finnas en uttalad vision för den nya organisationen. Mer om detta nedan.

Uttalade riktlinjer eller direktiv för fastighetsorganisationens samordning i Västra Götaland:

- Tidsfaktorn primär. Ny förvaltning i funktion 1 jan 1999.
- Inga uppsägningar skulle ske.
- Förbud mot biträdande chefer.
- Inget generellt förbud mot nyanställningar.
- Organisationens säte skulle vara Vänersborg.

Till grund för planeringen låg en rapport daterad 1997-11-27 utförd av de tidigare fastighetscheferna på uppdrag av den interimistiska Väststyrelsen. Avsikten med denna rapport var att formulera en vision för den nya förvaltningen och rekommendera förvaltningsform, kompetensområden och styrprinciper. I princip kom rapporten att utgöra ett styrdokument vid utformningen av organisationen.

Uttalade riktlinjer eller direktiv för fastighetsorganisationens samordning i Skåne:

- Inga särskilda villkor eller direktiv riktade mot fastighetsorganisationen.
- Fokus på att styra investeringarna inför sammanläggningen genom att alla investeringar av betydelse skulle godkännas av de sammanläggningsdelegerade (interimsstyrelsen).

Process för sammanslagning

Den operativa processen för sammanslagning var tämligen likartad i de olika regionerna och kan sammanfattas enligt nedan.

Samtlig personal erbjöds övergång till den nya organisationen enligt LAS. Den som tackade nej blev övertalig och hanterades på regelmässigt sätt. Samtliga chefstjänster i organisationerna för Skåne och VG utlystes och återbesattes. Viss övertalighet uppstod. Denna balanserades via frivillig avgång eller omplacering.

Driftorganisationen förändrades inte i detta initiala skede. Samtliga vårdanläggningar fanns kvar i den nya organisationen och den geografiska fördelningen av driftorganisationen var därmed opåverkad. Till en början sammanföll de geografiska driftområdena med de tidigare landstingsgränserna. Successivt har sedan driftorganisationerna rationaliserats. Viss justering har skett av såväl geografiska funktionsområden som enskilda ansvarsområden. Outsourcing av delar av driftverksamheten motsvarande 20-30% av förvaltningsbyggnadsyta pågår för närvarande inom VG respektive Skåne.

I Stockholm fanns inget uttalat alternativ till att bilda bolag då man sammanförde all fastighetsverksamhet inom landstinget. Avsikten var snarare att markera skillnad! All personal som huvudsakligen var sysselsatt med fastighetsfrågor erbjöds anställning i bolaget. Initialt fanns det mer än 1200 personer. Idag är man ca 200 med fokus på strategiska resurser. Efter ett år etablerades ett dotterbolag för fastighetsdrift och övrig operativ drift. Syftet var att kunna mäta resultat och förbereda konkurrensutsättning. Detta bolag såldes sedan på marknaden och är idag basen för Dalkia AB som är ett av landets dominerande FM-företag. Locum upphandlar idag all fastighetsdrift och skötsel.

Sammanfattande reflektion

Driftorganisationen i de tre organisationerna har lämnats opåverkad det första året. Därmed minimeras sammanläggningens påverkan och konsekvenser för kunderna och verksamheterna. Organisationen med den nya ledningen får därmed möjlighet att ”sätta sig” och frågar av strategisk art och kompetenskomplettering hinner mogna.

Efterhand har frågor kring den *strategiska rollen som fastighetsägare* och byggherre kontra den operativa som driftansvarig och servicegivare fått organisatoriska konsekvenser genom bildandet av separata enheter för fastighetsutveckling, byggherrefunktion/projektenhet och FM-tjänster. Chefernas förmåga att kombinera långsiktig planering med operativt ansvar och arbetsmiljö för stora personalgrupper blir därmed strategiskt värdefull.

En av de svåraste uppgifterna vid samgående mellan olika organisationer är förmodligen att åstadkomma enhetliga *arbetsmetoder och synsätt*. Etableringen av en gemensam "företagskultur" pågår därför fortfarande inom dessa organisationer. Denna process påverkas i hög grad av verksamhetsmässiga styrsystem och riktlinjer. Ett radikalt grepp är att som Locum besluta om outsourcing av driftverksamheten och vid upphandlingen ställa krav på arbetsmetod för denna. Därmed formas gränssnitt samt krav på funktion och kvalitet vilket tvingar fram enhetlighet, metodik och resultatmätning.

Den stora operativa utmaningen vid all sammanläggning av organisationer är valet av *IT-system*. Detta påverkar såväl arbetssätt som organisation och bör initieras i ett tidigt stadium, helst redan före samgåendet vilket framhålls i Svealandsplaneringen.

I Skåne och Västra Götaland *är effekten och nyttan* med sammanläggningen svår att mäta. Initialt uppstår kostnader för övertalighet och ett irrationellt arbetssätt. Löner drivs upp och det finns risk för att en högre kostnadsnivå konserveras. Under senare år har en marknadsutsättning av delar av driftverksamheten skett varvid jämförelser och mål kunnat optimeras. I Stockholm har processen varit annorlunda. En okontrollerad verksamhet inom respektive sjukhus har exponerats genom separat ekonomisk uppföljning och senare också avyttring. I samband med detta har en viss ekonomisk vinst kunnat göras samtidigt som tjänsternas pris och kostnader konkurrensutsatts och efterhand optimerats.

En tydlig, och kanske den långsiktigt viktigaste nyttan med sammanläggningen, är ändå den ökade möjligheten att *behålla kompetens* och hantera konsekvenserna av de nu pågående pensionsavgångarna för stora strategiska grupper. Detta är idag ett problem inom hela bygg- och fastighetsbranschen. Denna kompetenspåfyllnad ger också möjlighet till och resurser för den utveckling och strategiska planering som är nödvändig för att kunna ge service till en vårdverksamhet i utveckling.

Ordförklaringar och förkortningar

BRA	Bruksarea av byggnader
AFF	Administrativa föreskrifter för förvaltningsentreprenader
NKS	Nya Karolinska sjukhuset i Solna
Futurloc	Samverkansnätverk mellan de sju fastighetsförvaltningarna inom Uppsala/Örebro- regionen
Landlord, LEB, Summarum	Fastighetsinformationssystem
Byggherrarna	Förening för Sveriges professionella byggherrar
IQ Samhällsbyggnad	Branschgemensam förening för utveckling av kvalitet i landets byggande
Open-BIM	Branschnätverk för utveckling av informations- teknologi i bygg- och förvaltning av byggnader
Best Practice	Bästa verksamhetsnyckeltal

Källförteckning

Intervjuer

Följande personer har intervjuats:

Ägardirektör Harald Lindström, Region Skåne. Deltog i regionsammanslagningen i Skåne och finns idag i aktiv stabsfunktion.

F.d. vice VD Tommy Hoff, Locum AB. Var med och startade Locum i samband med Stockholms läns landstings sammanslagning av fastighetsverksamheten 1990.

Fastighetsdirektör Kjell Eriksson, Västfastigheter. Fanns med som en av fyra i utredningen av regionens fastighetsförvaltning inför sammanslagningen 1998. Sedan dess chef för Västfastigheter.

Utvecklingsdirektör Tommy Lenberg, Locum AB. Idag i stabsfunktion och chef för Locums fastighetsutvecklingsenhet. Tidigare förvaltningsdirektör i Locum och senare fastighetsdirektör vid Uppsala läns landsting.

Servicedirektör Ingemar Nilsson, Regionservice Skåne.

Jan-Åke Björklund, projektledare för Norrstyrelsen. Förberedande samverkan för regionsamverkan i Norrland.

Litteratur

Samverkan inom Svealand. Deluppdrag Fastigheter. Slutrapport 2010-03-25.

www.landstingsfastigheterdalarna.se

Fastighetsförvaltning och lokalförsörjning vid bildandet av Region Norrland. Rapport 2009:13. www.norrstyrelsen.se

PM Ernst & Young ”Futurloc AB”. Bolagsordning, konsortieavtal m.m. vid etablering av regionalt förvaltningsbolag. April 2011.

Rapport 1997-11-27. Väststyrelsens arbetsgrupp för Fastighetsfrågor.

Läget i regionfrågan, SKL Sonderingsgruppen. www.skl.se

Sverige behöver fler starka tillväxtregioner, SKL maj 2011.

Landstingens fastigheter vid regionbildning

Landstingens fastighetsförvaltningar kommer att beröras av regionbildningarna i Sverige. I Skåne och Västra Götaland har detta redan omsatts i praktisk handling med Regionservice och Västfastigheter som resultat. I Stockholm finns Locum med verksamhet över hela Stockholmsregionen. Sammanslagningar ger möjlighet till översyn av organisation och verksamhetsstyrning. Större organisationer kan få bättre möjligheter till utveckling och att hålla sig med strategiskt viktiga kompetenser. I denna rapport har erfarenheterna från genomförda regionbildningar sammanställts och analyserats. Syftet är att underlätta processerna för fastighetsorganisationer i landsting som står inför regionsammanslagning.

Regionerna kommer med sitt omfattande ägande av fastigheter och återkommande byggverksamhet att vara de absolut största aktörerna inom landets samhällsbyggande. Denna verksamhet kan inte betraktas enbart som en stödverksamhet i den regionala organisationen utan bör ges mandat att vara en proaktiv aktör för regional tillväxt.

Vid sammanslagning av fastighetsorganisationerna blir det viktigt att söka synergier som ger rationalitet, ökad effektivitet och nytta för huvudmännens kärnverksamhet. Med tydligt uttalade politiska ambitioner och en klok planeringsprocess kan sannolikt avsevärda värden skapas för regionernas hälso- och sjukvårdsverksamheter.

Upplysningar om innehållet
Jonas Hagetoft, jonas.hagetoft@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2011
ISBN/Bestnr: 978-91-7164-738-2
Text: Martin Bergdahl
Produktion: Birgitta Granberg och Sonja Pagrotsky

Beställ eller ladda ned på www.skl.se/publikationer eller på telefon 08-709 59 90. ISBN 978-91-7164-738-2