

I år fyller ett av Sveriges **största fastighetsbolag 20 år**. Locum föddes 1991 ur avvecklade Bygg- och fastighetskontoret. Första adressen var Solna, vid Haga Norra. Därifrån har flytten gått via Wollmar Yxkullsgatan till Sjukhusbacken intill SÖS. Här lyste skylten på fasaden från 1999 fram till i våras, då Locum etablerade sig på nya adressen, **Östgötagatan 12**.

Längs vägen har skaran av medarbetare reducerats från 1 200 till 200. Rum samlade Ingemar Ziegler, Locums förste stadigvarande vd, Marie Boestad, fastighetsdirektör och Nathalie Boulas Nilsson, Locums nya vd sedan den 1 oktober, för en titt i backspeglarna. Och för en **blick på framtiden**.

TEXT **STEN WINDÉN** FOTO **PER BREDBERG**

Locum

i våra hjärtan





” Det finns en bra teknisk och administrativ kompetens. Men vi kan bli ännu bättre på att ta hand om våra hyresgäster.

Ingemar Ziegler, fd vd för Locum

Tre Locumprofiler minns och blickar framåt mot en spännande framtid för att av Sveriges största fastighetsbolag. Från vänster företagets nya vd Nathalie Boulas Nilsson, Locums första vd Ingemar Ziegler, som avgick i somras, och fastighetsdirektör Marie Boestad, som varit med nästan sedan starten för 20 år sedan.



Varför bildades Locum?

Ingemar Ziegler, som avgick i somras efter ett kortare återinträde i vd-rollen:

Det var en allmän trend i Sverige att outsourca och skapa fristående specialiserade fastighetsförvaltningar för att få kompetens i fastighetsfrågorna. Det skedde i Byggnadsstyrelsen, Posten och Televerket för att ta några exempel. Näringslivet och kommunerna gjorde likadant, ABB, ICA och Stockholms skolor till exempel. Utöver kompetensen fick man långsiktighet och ett bättre kostnadsmedvetande.

Locum byggdes upp av den personal i Bygg- och fastighetskontoret och den personal som i mer än 50 procent arbetat med fastighetsfrågor ute i verksamheterna. Vi rationaliserade kraftigt. Den tyngsta förändringen var när driftverksamheten bolagiserades. Likaså såldes städverksamheten.

Landstinget ville effektivisera. Genom systemförändringen frigjordes stora ytor inom landstinget, vilket i sin tur ledde till att vi kunde sälja fastigheter.

Locum har sålt för cirka åtta miljarder kronor genom åren, pengar som hamnat i landstingets kassa samtidigt som lokalkostnaderna sänkts.

Har uppdraget förändrats genom åren?

Marie Boestad, som också hon var med från starten:

Marknadsmässigheten var inte så tydligt poängterad i början. Men 2000 fattade landstingsfullmäktige beslut att det skulle vara marknadsmässig hyresättning. För akutsjukhuslokaler skulle de marknadsanpassade hyrorna ligga på en försiktig nivå.

IZ: I början var det också ett villkor att man var tvungen att hyra i landstingets egna lokaler. Men detta hävdes sedan.

Hur har vårdmiljöerna utvecklats under dessa 20 år?

Nathalie Boulas, Locums nya vd sedan den 1 oktober 2011. Kom då från Unilabs AB/Capio Diagnostik AB:

Man utgår mycket mer från patientperspektivet i dag, från patientens sjukdomsbild. Tidigare fick patienterna springa mellan olika läkare på sjukhuset. Nu flyttar man patienterna mycket mindre än vad man gjorde förut. Läkarna ska komma till patienterna, istället för tvärtom.

Beroende på vad man led av fick man gå på kontroll hos flera olika läkare. I dag försöker man samordna besöken.

För vårdfastigheterna betyder det att det är mer fokus på patienten, mer teknik och mindre enheter nära patienten, mobil röntgen till exempel.

MB: Visst har vi kommit framåt på tio år. Men jag tror att det kommer att hända ännu mer de kommande tio åren.

IZ: Barnsjukvården är ett bra exempel. Innan Astrid Lindgrens barnsjukhus byggdes slussades barnen mellan St Görans och Karolinska. Jobbigt för barnen, jobbigt för föräldrarna.

Vårdlokaler har blivit mer flexibla och ska kunna anpassas efter olika verksamheter. Men det återstår också här åtskilligt att göra. Jag tycker inte att vi har kommit särskilt långt på väg om jag ska vara självkritisk. NKS är >>



FOTO: MIKAEL ULLÉN



FOTO: MIKAEL ULLÉN



FOTO: OLOF HOLDAR

Vården och Locum har tillsammans skapat många vårdmiljöer att vara stolta över. Norrtälje sjukhus, som invigdes 1996, är ett av dem.

Astrid Lindgrens barnsjukhus som invigdes 1998 har prisbelönats för sin färgsättning.

Bilddiagnostiken på Södersjukhuset.



” Vi har jobbat oerhört mycket med energisparåtgärder. Det tycker jag att vi ska vara stolta över.

Marie Boestad, fastighetsdirektör

ett försök att göra en mer flexibel anläggning.

NBN: Vi ser avtryck i patientperspektivet och LEAN-perspektivet bland annat i att väntrummen har blivit mindre. Patienterna ska inte behöva vänta så länge.

MB: Vårdtiderna är idag betydligt kortare jämfört med när Locum bildades.

IZ: De har sjunkit dramatiskt. Medelvårdtiden var kanske 20 dagar för 20 år sedan. Idag kanske tre. Därför är det inte alltid relevant att tala om att vi har så mycket färre vårdplatser nu, när vi har så mycket kortare genomströmningstider. Trots detta kan det ändå fattas vårdplatser, men det beskrivs ofta onyanserat.

NBN: Det är när man kartlägger processerna, tittar på antalet vårddygn och kartlägger den tid som patienterna behöver vänta på sjukhuset, mellan provtagning, röntgen, labbsvar och annat som man får helhetsbilden. Tid som man egentligen inte behöver tillbringa på sjukhus. Kan man krympa denna tid kan

man krympa antalet vårddygn och ändå få en lika god vård, och kanske till och med bättre.

IZ: Detta är en del i effektivitetstänkandet som bara börjat. I samma anda flyttar man ut lättare vård från sjukhusen. Vi kommer att se en fortsatt större styrning av lättare vård mot närsjukhusen och så kallade specialistsjukvårdscentra under det kommande decenniet.

Titta tillbaka 20 år. Vad är ni mest stolta över? Vilka byggprojekt och vårdmiljöer vill ni särskilt framhäva?

IZ: Astrid Lindgrens barnsjukhus, Bilddiagnostiken på SÖS. Det är svårt att välja. Projekten är så många. Och varje projekt för verksamheten framåt ett snäpp.

MB: Norrtälje sjukhus! 1996 blev det världsberömt över en natt, då arkitekterna vann det prestigefyllda designpriset för vackraste om- och tillbyggnad vid ”The Ninth Symposium on Healthcare Design” i Boston.

MB: Vi har jobbat oerhört mycket med energisparåtgärder. Det tycker jag att vi ska vara

stolta över. Under många år kämpade vi i uppförsbacke. Tendensen var att förbrukningen inte gick ner. Ett av skälen var att mer och mer elektrisk utrustning användes inom lokalerna och energiförbrukningen gick istället upp. 2010 var ett genombrott, då vände förbrukningen neråt. Det har börjat bli genomslag för våra stora tunga investeringar på styr- och reglersidan och ventilation. Och vi har alla ändrat vårt beteende. Alla släcker lampan och stänger av datorn i större utsträckning.

IZ: Locum ska hjälpa hyresgästerna att bli effektivare i lokalerna. Men det finns hela tiden en rågång mellan vad som är Locums och hyresgästens ansvar. Det gäller också energianvändningen.

Vilka trender kan man se när det gäller vårdmiljöerna?

NBN: Många av de miljöer som arkitekter visat upp påminner mer om flygplatser och hotelllobbys. Tanken är att man inte ska känna sig som patient.

Studier visar att människor blir väldigt små när de kommer in på ett sjukhus. Plötsligt



2009 invigdes den världsunika hybridsalen på Kirurgiska kliniken i Solna.



Den nya anläggningen för rättspsykiatri i Flemingsberg är Locums största projekt sedan starten 1991.



” Om inte vi kan producera högklassiga fastigheter, vem ska då kunna göra det?

Nathalie Boulas, vd för Locum

klaras man inte av att läsa skyltar och orientera sig. Man söker direkt kontakt, var finns hjälp? Jämför med till exempel en flygplats, där det är självklart att man läser på skyltarna och hittar.

Vilken är Locums största utmaning framöver?

IZ: Vi har inte varit tillräckligt bra i kommunikationen med våra hyresgäster. Inte lyckats göra klart vilka insatser vi faktiskt gör för dem. Men Nathalie har många fina idéer på hur detta ska rättas till.

MB: När vi gör våra kundenkäter har det konstaterats att de hyresgäster som inte är landstingshyresgäster är mera nöjda med Locum. De som har större frihet i valet av lokal.

IZ: Om man inte har haft möjlighet att välja hyresvärd själv är det mycket mer legitimt att ha negativa synpunkter. I så motto är Locums uppgift lite tuff.

NBN: Även om mycket kommer att förändras framöver, kommer Locum fortfarande att vara

värden för värden om 20 år. Vi har bättre förutsättningar än någon av våra konkurrenter. Det är ingen som har så många olika slag av vård i sina fastigheter som vi har. Och om inte vi kan producera högklassiga fastigheter, vem ska då kunna göra det?

Vad krävs av en vd för Locum?

IZ: Man måste ta vara på kundsynpunkterna på ett bra sätt. Det finns en bra teknisk kompetens, en bra administrativ kompetens, men vi kan bli ännu bättre på att ta hand om hyresgästerna på ett bra sätt. Och övertyga dem om att vi gör det. Om vi har missnöjda hyresgäster så brister det i legitimiteten för Locum som organisation. Har man legitimitet har man också frihet att göra bra saker. Utan blir man insnärjd och manöverutrymmet begränsas.

NBN: Vi kommer att jobba mycket med vad det innebär att vara kundansvarig. Hur vi riggar vår egen organisation tillsammans med kunden i projekten. Utöver förvaltningsrollen och projektledarrollen kommer vi att jobba mer med kundansvarigrollen.

MB: Det är viktigt att vi hela tiden jobbar

med våra kostnader för att få mest valuta för insatta medel.

Vad hade du för bild av Locum när du erbjöds vd-skabet?

NBN: Jag hade varit kund och ska villigt erkänna att bilden inte varit odelat positiv. Mycket baserat på mina projekterfarenheter, som ofta landat lite över i budgeten. Det brast i kommunikation under vägen, och det tog lite längre tid än vad som utlovats. Min bild har förändrats bara på några veckor. Locum är starka på många områden. Ibland på områden som inte kunden ser. På energi och miljö till exempel, ligger vi verkligen i framkant.

Efter 14 år med Locum, kan du hålla dig borta nu?

IZ: Jag gillar Locum och kommer att följa utvecklingen med största intresse.

NBN: Han har lovat att kaka lunch när jag behöver goda råd, det känns tryggt. Liksom att ha Marie som varit på Locum nästan lika länge. ●