

Reviderad Affärsplan 2016 med styrkort för åren 2017-2019

Ärendet

I ärendet redovisas förslag till reviderad Affärsplan 2016 med vision, värderingar, strategiska mål, framgångsfaktorer, fokusområden och styrkort för åren 2017-2019.

Styrelsen beslutade den 24 september 2015 om Affärsplan 2016. I samband med att Locums nya VD tillträdde under hösten 2015 har bolagets verksamhet analyserats, internt och i dialog med kunder och ägarrepresentanter. En handlingsplan för nöjdare kunder och ägare har utarbetats och en ny organisation är på plats sedan den 1 januari 2016.

Utifrån genomförd analys och handlingsplan har affärsplanen för 2016 reviderats.

Locums vision är att vara en av Sveriges bästa fastighetsförvaltare 2020.

De strategiska målen ligger i huvudsak fast. Vi har dock genom att formulera framgångsfaktorer för varje strategiskt mål tydliggjort på vilket sätt vi ska ta oss till målet. Vi har också ändrat ordning på de strategiska målen för att få ett tydligare fokus i linje med landstingets mål. Nya fokusområden har formulerats för att få ett tydligare fokus på drift- och förvaltningsfrågorna. Det strategiska målet Effektivt miljöarbete är nytt och fokuserar på miljömålen och bolagets miljöarbete. ”Hållbar utveckling” var tidigare ett separat mål men ska nu vara en naturlig del i allt arbete i gör och ingå som en del i alla mål. Indikatorerna för respektive strategiskt mål har setts över och justerats, både vad gäller innehåll och måttal.

Ändringarna har markerats i bifogat dokument. Den av styrelsen tidigare beslutade affärsplanen biläggs som jämförelsematerial.

Styrelsen beslutade om riskanalys och intern kontrollplan för 2016 för Landstingsfastigheter Stockholm och Locum AB i samband med styrelsemötet i september 2015. Genomförs riskanalys och beslutad intern kontrollplan för 2016 är fortfarande aktuell och ligger därför fast.

Slutlig budget och investeringsplan för Landstingsfastigheter Stockholm och Locum AB behandlades i ett separat ärende vid styrelsens sammanträde den 24 september 2015.

Förslag till beslut

Styrelsen för Locum AB föreslås besluta

att godkänna reviderad Affärsplan 2016 för Landstingsfastigheter Stockholm och Locum AB.



Patrik Emanuelsson
Verkställande direktör

Bilagor:

1. Affärsplan 2016 med vision, värderingar, strategiska mål, framgångsfaktorer, fokusområden och styrkort för åren 2017-2019
2. Affärsplan beslutad 24 september 2015
3. Riskanalys och intern kontrollplan 2016 (beslutad av styrelsen 2015-09-24)

Affärsplan 2016 – reviderad utifrån ny målbild



Locums uppdrag

Locum AB är en serviceenhet inom Stockholms läns landsting (SLL). Locum har specifika ägardirektiv fastställda i landstingsfullmäktige, en bolagsordning, en fullmakt att företräda SLL samt ett avtal avseende förvaltning.

Bolaget bistår också ägaren samt hälso- och sjukvårdsnämnden i fastighetsstrategiska frågor, bland annat i samband med investeringsplaneringen. Därutöver kan landstingsfullmäktige besluta om vissa uppdrag som Locum har att utföra, exempelvis genomförande av byggprojekt.





Vår vision

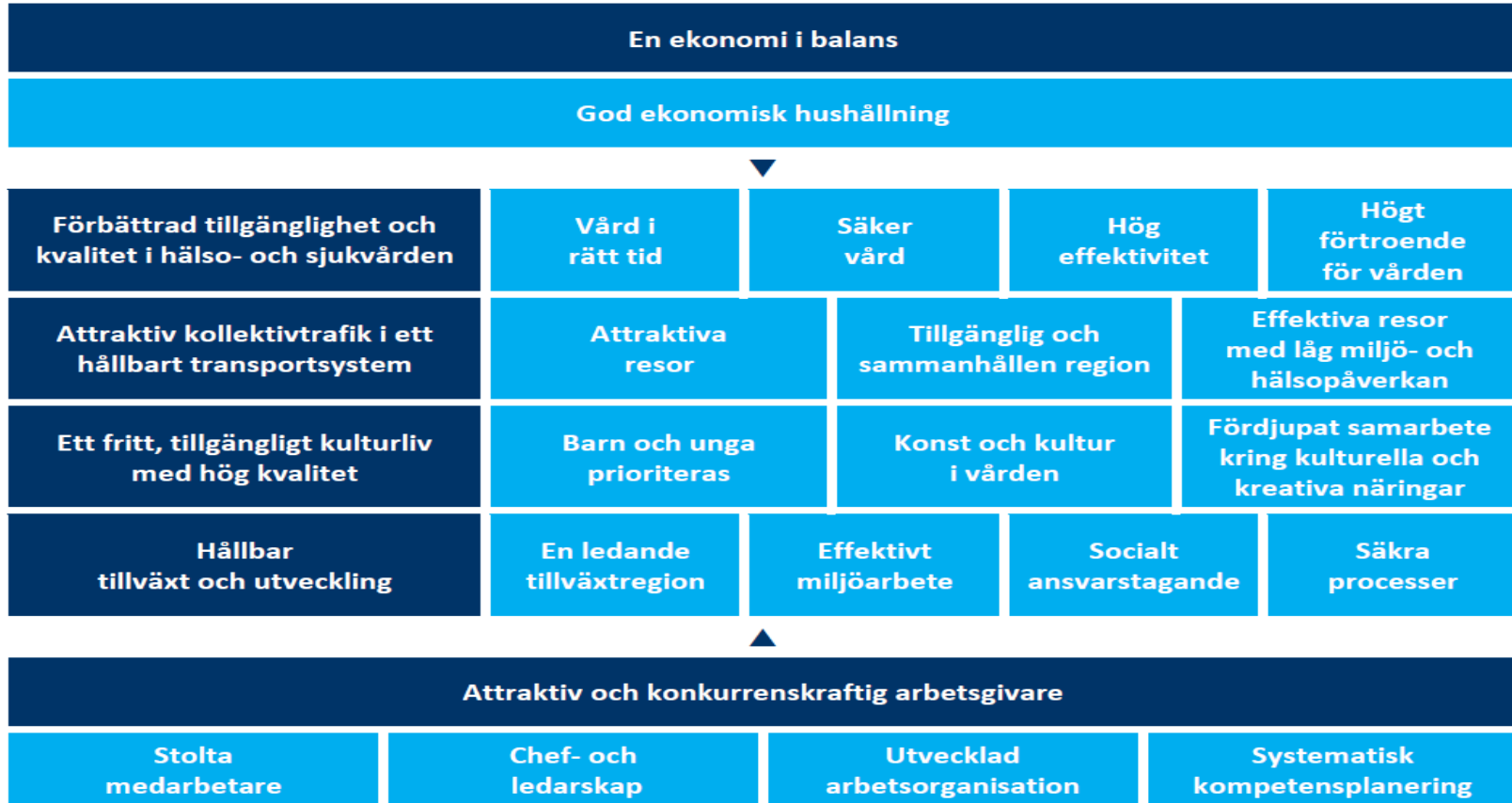
En av Sveriges bästa fastighetsförvaltare 2020!



Våra värderingar

- Kundnytta
- Helhetsansvar
- Samverkan

Stockholms läns landstings mål



Våra strategiska mål

Ekonomi i balans

Nöjda kunder

Effektivt
miljöarbete

Nöjda och stolta
medarbetare



Strategiskt mål



Ekonomi i balans

Locum ska ha en ekonomi i balans för att trygga förvaltningen av landstingets vårdfastigheter på kort och lång sikt.

Framgångsfaktor

Ekonomi i balans



Det uppnår vi genom att ha ordning och reda i ekonomin för att säkerställa att vi bedriver en kostnadseffektiv och affärsmässig verksamhet i syfte att skapa värde för ägare och kunder.

Indikatorer

Ekonomi i balans	Utfall 2014	Utfall 2015	Mål 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019
Landstingsfastigheter Stockholm (LFS)							
Driftnetto, exklusive omställningskostnader, mkr	1 325	1 277	N.A	1 200	1 200	1 200	1 200
Resultat före skatt, inklusive reavinster, mkr	338	346	235	335	235	235	235
Locum AB							
Resultat före skatt, mkr	-1	22	5	5	5	5	5

N.A Nyckeltalet driftnetto i tabellen ovan har inte målsatts för 2015.

Fokusområden för 2016

- Genomföra byggprojekt enligt uppdrag, med fokus på leveranstid och byggkostnader och med en slutprodukt till rätt kvalitet.
- Utveckla fastighetsförvaltningssystemet för bättre ordning och reda och för att stödja vårt arbetssätt.
- Minska förvaltningskostnaderna genom systematiskt förvaltningsarbete för ökad effektivitet.

Ekonomi i balans

Strategiskt mål



Nöjda kunder

Våra hyresgäster ska uppfatta oss som en av landets bästa fastighetsförvaltare 2020.

Framgångsfaktor

Nöjda kunder

Det åstadkommer vi genom ett processorienterat förvaltningsarbete, med en väl fungerande fastighetsdrift och ett effektivt arbete i byggprojekt. Tillsammans med våra kunder planerar vi för långsiktig hållbara vårdfastigheter.



Indikatorer

Nöjda kunder	Utfall 2014	Utfall 2015	Mål 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019
Nöjd-Kund-Index (NKI), %*	54	62	54	65	70	75	80

*Mätningen har förändrats under 2015 då Fastighetsbarometern har använts för att mäta kundnöjdheten.

Fokusområden för 2016

- Etablera tydlig förvaltningsprocess med en väl fungerande fastighetsdrift.
- Utveckla leveransen av Facility Management-tjänster.
- Utveckla kundtjänsten.

Nöjda kunder

Strategiskt mål

Effektivt miljöarbete

Vårt långsiktiga mål är att vara klimatneutrala och inte påverka miljön negativt.



Framgångsfaktor



Effektivt miljöarbete

Det uppnår vi genom tydliga miljömål och att miljöarbetet är integrerat i ordinarie verksamhet.

Indikatorer

Effektivt miljöarbete	Utfall 2014	Utfall 2015	Mål 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019
Energianvändning el och värme (köpt), kWh/m ² A-temp*	214	215	204	200	194	190	188
Andel förnybar energi, %	96	N.A	94	95	95	95	95
Andel godkända byggprodukter enligt Byggvarubedömningen, %	95	98	>95	>95	>95	>95	>95

N.A Utfall för 2015 på nyckeltalet andel förnybar energi i tabellen ovan levereras i mars 2016.

*A-temp är den invändiga arean för våningsplan, vindsplan och källarplan som värms till mer än 10°C i byggnaden. Värden avser strategiska fastigheter. Värmen har graddagskorrigerats med SMHI:s nya graddagar från årsskiftet 2014/2015. Under 2016 kommer vi att arbeta med att utveckla indikatorerna för vårt miljöarbete.

Fokusområden för 2016

- Vid större ny-, om- och tillbyggnationer ska berörd byggnad kvalitetssäkras mot Miljöbyggnad.
- Miljöarbete prioriteras för att uppnå landstingets miljömål.
- Fortsätta installationen av solceller inom landstingets fastigheter och förbereda för solcellsinstallation vid ny- och ombyggnation.
- Framtagande av handlingsplan som visar hur vi ska arbeta för att bli klimatneutrala.

Effektivt miljöarbete

Strategiskt mål



Nöjda och stolta medarbetare

Genom att vara ledande på förvaltning av vårdfastigheter är vi en attraktiv arbetsgivare med stolta och kompetenta medarbetare.

Framgångsfaktor



Det får vi genom ett bra ledarskap, utvecklande arbetsuppgifter och en företagskultur med tydliga mål och värderingar.

Nöjda och stolta
medarbetare

Indikatorer

Nöjda och stolta medarbetare	Utfall 2014	Utfall 2015	Mål 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019
Nöjd-Medarbetar-Index (NMI), %	78	80	78	80	80	80	80
Ledarindex, %	75	78	78	80	80	80	80
AKA*- index	80	81	81	80	80	80	80

Samtliga indikatorer är gemensamma inom SLL.

***Attraktiv och Konkurrenskraftig Arbetsgivare**, vilket i sin tur utgör det sammanslagna värdet av de sex delindexen (aktivt ansvarstagande, kund och resultatfokus, förändring och utveckling, jämlikhet, hälsa och stress, samt motivation).

Fokusområden för 2016

- Fortsätta integrera förändringar och utveckling genom att arbeta aktivt med vår företagskultur.
- Arbetsmiljön som Locum ansvarar för ska vara god för medarbetare, besökare och leverantörer.

Nöjda och stolta
medarbetare

AFFÄRSPLAN 2016

Vision: En av Sveriges bästa fastighetsförvaltare 2020!

Värderingar:
Kundnytta
Helhetsansvar
Samverkan



Innehåll

Inledning – vision, uppdrag och mål.....	3
Strategiska mål, framgångsfaktorer och indikatorer.....	4
Fokusområden och aktiviteter.....	4
Riskanalys och intern kontroll.....	4
Styrande förutsättningar	6
Landstingets mål	6
SLL:s och Locums policy- och styrdokument.....	6
Budget som beslutats av landstingsfullmäktige	7
Ägare, ägardirektiv och uppdrag.....	7
Aktuella lagar och föreskrifter.....	8
Kraven i ISO 9001:2008 (kvalitet) och ISO14001:2004 (miljö)	9
Omvärlds- och marknadsanalys.....	10
Svensk ekonomi	10
Regional utveckling och landstingets utmaningar	10
Trender inom vården	12
Fastighets- och byggmarknaden	12
Arbetsmarknaden	13
Strategiska mål	14
Ekonomi i balans	14
Fokusområden	15
Nöjda kunder	17
Fokusområden	18
Effektivt miljöarbete	20
Fokusområden	20
Nöjda och stolta medarbetare	23
Fokusområden	24
Kvalitetsmål 2016.....	26
Miljömål 2016.....	28

Inledning – vision, uppdrag och mål

Locum AB är en serviceenhet inom Stockholms läns landsting (SLL). Locum ägs av SLL genom Landstingshuset i Stockholm AB¹. SLL är en politiskt styrd organisation vars roll som ägare definieras i en ägarpolicy, generella ägardirektiv och genom de bolagsstyrningsprinciper som gäller för landstingets aktiebolag.

Locum har specifika ägardirektiv fastställda i landstingsfullmäktige, en bolagsordning, ett avtal avseende förvaltning samt en fullmakt att företräda SLL enligt avtalet. Bolaget bistår också ägaren samt hälso- och sjukvårdsnämnden i fastighetsstrategiska frågor, bland annat i samband med investeringsplaneringen. Därutöver kan landstingsfullmäktige besluta om vissa uppdrag som Locum har att utföra, exempelvis genomförande av byggprojekt.

Genom förvaltningsavtalet svarar Locum för såväl teknisk som ekonomisk förvaltning av fastigheter inom Landstingsfastigheter Stockholm (LFS). LFS är en resultatenhet inom Stockholms läns landsting i vilken den ekonomiska redovisningen sker av landstingets vårdfastigheter – ett fastighetsbestånd på cirka två miljoner kvadratmeter lokaler i Stockholms län. Locum svarar för att sjukhus och andra vårdinrättningar i Stockholms län har ändamålsenliga lokaler. Bland hyresgästerna dominerar sjukvården i länet, såväl offentlig som privat.

I Locums affärsplan för 2016 redovisas bolagets vision, värderingar, strategiska mål, framgångsfaktorer och indikatorer över en fyraårsperiod. I affärsplanen finns även fokusområden, kvalitets- och miljömål för året samt den interna kontrollplanen. Affärsplanen utgår från förutsättningarna för bolagets verksamhet.

Landstinget ansvarar bland annat för att länets invånare får den hälso- och sjukvård de behöver. Det är en stor arbetsgivare där många personer i olika yrkeskategorier samarbetar för att patienterna ska få en god vård. För Locum är det en självklarhet att de lokaler vi utvecklar, bygger och förvaltar ska bidra till en läkande vårdmiljö och en hälsofrämjande arbetsplats. Locums långsiktiga mål är att vara en given tillgång för landstinget och vårdleverantörerna, som ska vara nöjda med Locum som fastighetsförvaltare av landstingets vårdfastigheter. Vår vision är att bli en av Sveriges bästa fastighetsförvaltare 2020.

Vägledande i vårt arbete är våra värderingar: **Kundnytta, helhetsansvar och samverkan**. Vi hittar lösningar som motsvarar ägarens krav och vårdgivarnas



¹ Landstingshuset i Stockholm AB som äger och förvaltar aktier i de aktiebolag som Stockholms läns landsting använder för sin verksamhet

behov genom att ta helhetsansvar och arbeta i god samverkan med kunder och leverantörer.

Strategiska mål, framgångsfaktorer och indikatorer

Utifrån Locums vision, våra värderingar och SLL:s övergripande mål finns fyra strategiska mål fastställda.

- Ekonomi i balans
- Nöjda kunder
- Effektivt miljöarbete
- Nöjda och stolta medarbetare

Vi har genom framgångsfaktorerna tydliggjort hur vi ska ta oss till det strategiska målet. För varje strategiskt mål har vi lyft fram ett antal nyckeltal, indikatorer, för att mäta hur vi uppnår det strategiska målet. De strategiska målen, framgångsfaktorer och indikatorer redovisas under avsnittet Strategiska mål.

Fokusområden och aktiviteter

Varje strategiskt mål har också fokusområden för året där ett antal aktiviteter under varje fokus ska hjälpa oss att ta oss närmare det strategiska målet. Fokusområden redovisas även de under respektive strategiskt mål nedan. Aktiviteterna redovisas i respektive avdelnings verksamhetsplan för året.



Risikanalys och intern kontroll

Den interna kontrollen utgår från SLL:s policy för intern kontroll och ska se till att verksamheten bedrivs i linje med SLL:s samt bolagets egna uppsatta mål, styr- och policydokument. Locum följer SLL:s modell² och har inarbetat den i ledningssystemet.

² Kontrollmiljö, risikanalys, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt övervakning

De tendenser och slutsatser som konstateras i omvärlds- och marknadsanalysen formuleras som risker. Riskerna värderas i en bolagsövergripande riskanalys som ligger till grund för den interna kontrollplanen. Risker enligt beslutad intern kontrollplan hanteras förebyggande genom planerade åtgärder och aktiviteter i fokusområden, verksamhetsplaner, styrdokument och rutiner. De risker som värderats högst i riskanalysen redovisas i Intern kontrollplan 2016, se bilaga.



Styrande förutsättningar

Affärsplanen utgår från förutsättningar för bolagets verksamhet, det vill säga:

- Stockholms läns landstings mål
- SLL:s och Locums policy- och styrdokument
- Budget som beslutats av landstingsfullmäktige
- Ägare, ägardirektiv och uppdrag
- Aktuella lagar och föreskrifter
- Kraven i ISO 9001:2008 (kvalitet) och ISO14001:2004 (miljö)

För ytterligare information om de styrande förutsättningarna, läs vidare i "Vårt sätt att arbeta" - Introduktion till Locums ledningssystem.

Landstingets mål

Landstingets främsta uppgift är att se till att alla invånare har tillgång till en god och väl fungerande hälso- och sjukvård och kollektivtrafik. Den långsiktiga planeringen av regionens tillväxt är också ett viktigt inslag.

Landstingets övergripande mål för 2016 är:

- En ekonomi i balans
- Förbättrad tillgänglighet och kvalitet inom hälso- och sjukvården
- Attraktiv kollektivtrafik i ett hållbart transportsystem
- Ett fritt, tillgängligt kulturliv med hög kvalitet
- Hållbar tillväxt och utveckling
- Attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare

För att nå de övergripande målen finns nedbrutna delmål. Dessa har en tydlig koppling till respektive övergripande mål och visar prioriterade områden som ska möjliggöra måluppfyllnad för de övergripande målen. Delmålen följs upp med hjälp av mätbara indikatorer.

Landstingets mål beaktas och ligger till grund för Locums strategiska mål 2016.

SLL:s och Locums policy- och styrdokument

SLL har fastställt ett antal styrande dokument. De styrande dokumenten beskriver vad som styr landstingets verksamhet och hur arbetet ska utföras inom olika ansvarsområden.

För vårt ansvarsområde har vi verksamhetsspecifika styrdokument, utifrån lagar och myndighetskrav, där även landstingets krav är inarbetade.

Budget som beslutats av landstingsfullmäktige

Inför varje verksamhetsår fattar landstingsfullmäktige beslut om landstingets budget. Kommunallagens krav på bland annat ekonomi i balans måste beaktas när budgeten beslutas. Utifrån vad som beslutas ska nämnder och bolag inom SLL styra sin verksamhet så att budgetmålen uppnås. Budget inför 2016 beslutades i landstingsfullmäktige i juni 2015.

Ägare, ägardirektiv och uppdrag

Locum ägs av SLL genom Landstingshuset i Stockholm AB (LISAB). SLL är en politiskt styrd organisation vars roll som ägare definieras i en ägarpolicy, generella ägardirektiv och genom de bolagsstyrningsprinciper som gäller för landstingets aktiebolag. SLL har en ägarpolicy, med generella ägardirektiv, som beskriver principerna för hur landstingets bolag ska fungera. Landstingshuset i Stockholm AB (LISAB) ansvarar för ägarstyrningen och uppföljningen av de helt eller delvis landstingsägda bolagens ekonomiska och verksamhetsmässiga resultat.

Locum har specifika ägardirektiv fastställda i landstingsfullmäktige, en bolagsordning, en fullmakt att företräda SLL samt ett avtal avseende förvaltning. Bolaget bistår också ägaren samt hälso- och sjukvårdsnämnden i fastighetsstrategiska frågor, bland annat i samband med investeringsplaneringen. Därutöver kan landstingsfullmäktige och landstingsstyrelsen besluta om uppdrag som Locum har att utföra, exempelvis genomförande av byggprojekt.

Genom förvaltningsavtalet svarar Locum för såväl teknisk som ekonomisk förvaltning av fastigheter inom Landstingsfastigheter Stockholm (LFS). LFS är en resultatenhet inom SLL i vilken den ekonomiska redovisningen sker av landstingets vårdfastigheter.

Ägardirektiv Locum AB

Av Locums specifika ägardirektiv som beslutades i juni 2014 framgår att:

- Locum är en serviceenhet med uppgift att svara för ägarfrågor av fastighetsförvaltande karaktär avseende Landstingsfastigheter Stockholm samt på uppdrag av landstinget bistå ägaren i fastighetsstrategiska frågor.
- Locum AB administrerar och har resultatansvar för den fastighetsförvaltande delen av verksamheten inom Landstingsfastigheter Stockholm som är en resultatenhet inom landstinget.
- Fastigheter som är verksamhetsmässigt nödvändiga och där den externa hyresmarknaden inte utgör en effektiv lösning ska utgöra strategiska fastigheter.
- Hyressättning av lokaler ska ske på marknadsanpassade villkor till enheter inom landstingskoncernen. För akutsjukhuslokaler ska de marknadsanpassade hyrorna ligga på en försiktig nivå. I övriga fall gäller marknadsmässig hyressättning.

- Locum svarar för ekonomisk och teknisk förvaltning av fastigheter inom Landstingsfastigheter Stockholm enligt ett avtal om förvaltning med Stockholms läns landsting.
- Locum ska för landstingets räkning tillhandahålla ändamålsenliga lokaler till landstingets verksamheter enligt de principer för uthyrning som landstinget beslutar.
- Locum ska bistå hyresgästerna att utnyttja lokalerna på ett kostnadseffektivt sätt.
- Bolaget ska, i samråd med berörda enheter inom landstingskoncernen, upprätta underhållsplaner, förvaltningsplaner och dylikt. Landstingsstyrelsen upprättar fastighetsutvecklingsplaner för strategiska fastigheter inom Landstingsfastigheter Stockholm.
- Locum ansvarar efter uppdrag från landstingsstyrelsens förvaltning för inhyrning av strategiska lokaler på den externa hyresmarknaden.
- Locum har rätt att erbjuda interna och externa hyresgäster fastighetsanknutna tjänster (Facility Management). Prissättningen av sådana tjänster skall ske på marknadsmässiga villkor.
- Locum ska arbeta aktivt för att skapa hälsofrämjande miljöer i fastigheter som nyttjas av landstingskoncernens verksamheter.
- Locum ska prioritera att bygga resurssnålt och hållbart, minska mediaanvändningen³ samt sträva efter hög återanvändningsgrad.
- Bolaget ska utöver förvaltningsuppdraget utföra de uppdrag som bolaget tilldelas av sin ägare. Bolaget skall bistå ägaren samt hälso- och sjukvårdsnämnden i fastighetsstrategiska frågor bland annat i samband med investeringsplaneringen.
- Locum ska genomföra de investeringar som beslutas, i enlighet med av landstingsfullmäktige fastställd investeringsprocess.
- Bolaget ska inom ramen för sin verksamhet bistå landstingsstyrelsen enligt deras begäran beträffande strategiska fastighetsinvesteringar och följa deras beslut med avseende på nämnda investeringsprojekt.
- Locum ska årligen genomföra kund- och personalnöjdhetsmätningar.
- Locum ska genomföra jämförande studier (benchmarking) med andra ägare/förvaltare av ändamålsfastigheter.

Aktuella lagar och föreskrifter

Aktuella lagar och föreskrifter arbetas kontinuerligt in i styrdokument och processer i Locums ledningssystem.

³ Med ”media” avses el, värme, vatten och gaser

Kraven i ISO 9001:2008 (kvalitet) och ISO14001:2004 (miljö)

Locum är certifierat enligt kraven i ISO 9001:2008 (kvalitet) och ISO14001:2004 (miljö). Ledningssystemet är uppbyggt enligt krav i flera olika internationella standarder – certifieringen avser endast ISO 9001 och ISO 14001.

Standard	Beskrivning
SS-EN ISO 9001	Ledningssystem för kvalitet
SS-EN ISO 14001	Miljöledningssystem
SS-ISO 26000	Vi använder den internationella standarden för socialt ansvarstagande ISO 26000 som vägledning i vårt hållbarhetsarbete
ISO/IEC 27001	Ledningssystem för informationssäkerhet

Kvalitets- och miljöfrågorna är inarbetade i affärsplanen.

Läs vidare under avsnitten Kvalitetsmål 2016 respektive Miljömål 2016.

Nya utgåvor av ISO 9001 och ISO 14001 hösten 2015

Under 2015 genomförde vi en ny gapanalys för kraven i de nya utgåvorna av ISO 9001 och ISO 14001 gentemot vårt integrerade ledningssystem. Utifrån gapanalysen gjordes en prioritering för successiv implementering under 2016 av de delar som behöver förbättras. Flera förändringar är implementerade utifrån den ”gapanalys light” som genomfördes redan 2014.

Omvärlds- och marknadsanalys

Locums verksamhet samt möjligheter att uppnå mål och uppfylla ägar krav behöver ständigt anpassas till en omvärld i förändring. Locums omvärldsanalys utgår från andra infallsvinklar än våra egna. Vi tittar på svensk ekonomi, regional utveckling och landstingets utmaningar, där Framtidsplanen för hälso- och sjukvården är en viktig utgångspunkt. Utvecklingen på bygg- och fastighetsmarknaden samt arbetsmarknaden har stor betydelse för bolagets förmåga att rekrytera och bedriva sin verksamhet. Även trender och utveckling inom vården påverkar oss.

Svensk ekonomi⁴

Återhämtningen i den svenska ekonomin har fortsatt efter en något svagare utveckling det första kvartalet i år. Den stora immigrationen bidrar till att befolkningen och arbetskraften växer snabbt. Trots en fortsatt stark uppgång i sysselsättningen förblir därför arbetslösheten hög länge och når inte under 7 procent förrän 2017. Det växande behovet av offentliga tjänster pressar de offentliga finanserna och betydande skattehöjningar är att vänta 2016.

Finanspolitiken har varit expansiv sedan lågkonjunkturen började 2008 med påföljande försvagning av de offentliga finanserna. I år stärks det strukturella sparandet något, men det behöver förstärkas ytterligare framöver oavsett om regeringen siktar på ett balansmål eller behåller nuvarande överskottsmål för de offentliga finanserna.

Regional utveckling och landstingets utmaningar⁵

Stockholmsregionen ska bli Europas mest attraktiva storstadsregion enligt den gemensamma vision som har angetts i den regionala utvecklingsplanen för Stockholmsregionen, RUF 2010. För att nå visionen behöver många aktörer arbeta tillsammans och gemensamt värna om vårt framtida klimat, hantera befolkningstillväxten och skapa en integrerad region. Regionen ska vara öppen och tillgänglig för alla. Tillgängligheten ska vara hög för alla typer av resor.

Stockholmsregionen ska vara en ledande tillväxtregion som ska främja innovationer och inspirera människor att starta och utveckla verksamheter. Med bättre förutsättningar för forskning, näringsliv och kultur ökar invånarnas chanser att hitta utvecklande arbeten. Livsmiljön ska vara god genom en ren luft och rent vatten samtidigt som människor ska känna tillit till varandra och ha förtroende för samhällsorganen. Regionen ska använda resurserna effektivt samtidigt som miljöpåverkan ska vara låg.

⁴ Konjunkturinstitutet, Konjunkturläget, juni 2015

⁵ SLL, Mål och budget 2016

Den ekonomiska tillväxten i länet gynnas av dess storlek som ger skalfördelar i både marknad och produktion, tillgång till välutbildad arbetskraft samt möjlighet till samlokalisering och företagskluster som bygger kompetens. Om förutsättningarna ändras eller begränsas i Stockholmsregionen kan hela landets ekonomi påverkas negativt. Landstingets utbyggnad och upprustning av hälso- och sjukvården samt kollektivtrafiken de kommande åren gör Stockholmsregionen ännu mer attraktiv att leva och bo i. Satsningarna medför kanske den största ekonomiska och planeringsmässiga utmaningen i det moderna landstingets historia.

En ekonomi i balans är grunden för en långsiktigt hållbar utveckling. Såväl omvärldens ekonomiska utveckling som befolkningsökningen i Stockholms län ställer stora krav på regionen. Landstingets resurser ska inte bara räcka till en modernisering och utveckling av hälso- och sjukvård, kollektivtrafik och den utbyggnad som en större befolkning kräver, utan resurserna ska även räcka till att möta de påfrestningar som kan uppstå när förutsättningarna i omvärlden förändras.

De effektiviseringsvinster som investeringarna och förändringarna kan ge måste realiseras för att budgeten ska vara i balans. Pågående och planerade investeringar måste kontinuerligt följas upp och prioriteringar måste ske löpande inom hälso- och sjukvården utifrån budgetar och målbild. De stora investeringarna har en långsiktig finansiell påverkan på landstingets ekonomi genom kapitalkostnaderna, det vill säga avskrivningar samt räntekostnader.

Miljöutmaning 2016 är styrande för miljöarbetet i den landstingsfinansierade verksamheten. Miljöprogrammets tre målområden; klimateffektivt, resurseffektivt och hälsofrämjande, är fortfarande styrande för miljöarbetet.

Sammanfattningsvis ska landstinget:

- vara **klimateffektivt** genom att energieffektivisera, öka användningen av förnybara resurser, öka andelen resenärer med kollektivtrafiken, minska utsläppen av klimatpåverkande gaser och öka andelen livsmedel med låg klimatpåverkan.
- vara **resurseffektivt** genom att ha ett kretsloppstänkande när det gäller användning av varor och tjänster, öka återvinningen av avfall och arbeta för en resurseffektiv och tillgänglig bebyggelsestruktur.
- bedriva ett **hälsofrämjande miljöarbete** genom minskade utsläpp av farliga ämnen i vatten och luft, minskade luftföroreningar, minskat buller samt ökad mängd ekologiska livsmedel.

Arbetet med ett nytt gemensamt miljöprogram pågår inom landstinget.

Trender inom vården

Ny teknik kommer att vara katalysatorn som gör nytänkande inom sjuk- och äldreomsorg möjligt. Screening och automatiserad diagnostisering på vårdcentraler och sjukhus kommer leda till att allvarligare åkommor upptäcks tidigare. Inom exempelvis äldreomsorgen kan ny teknologi komma att ta över många av de tunga arbetsuppgifterna. När tekniken används på rätt sätt leder det till besparingar som kan finansiera en värdigare vård för de allt fler äldre. Då finns också möjlighet att prioritera den nödvändiga empatin inom vården.⁶

För att klara en hälso- och äldreomsorg på sikt, där vi konsumerar mer vård som är mer effektiv och som kostar mindre, är trenden att mildare åkommor kommer patienterna att kunna sköta själva i hemmet. För att kunna öka kvaliteten, möta den åldrande befolkningen och samtidigt hålla kostnaderna under kontroll, kan inte vård och omsorg fortsätta att produceras som den gör idag. För att klara hälso- och äldreomsorg på lång sikt måste vården gå från sjukvård till "riskvård" med fokus på att minska risken för att sjukdomar uppstår.⁷

Inom vården i Stockholm är trenden att landstinget köper alltmer vård genom vårdval, vilket gör att det blir allt fler privata vårdgivare på marknaden.

Fastighets- och byggmarknaden

Allt fler bolag på fastighetsmarknaden investerar idag i samhällsfastigheter. Samhällsfastigheter har generellt stabila och säkra kassaflöden, vilket attraherar kapitalstarka aktörer som söker låg risk. Dessa bolag tenderar att inrikta sig på hyresgäster inom samma segment som Locum, därmed finns en ökad konkurrens om ägandet av vårdfastigheter.

Byggbranschen i Stockholm fortsätter sin återhämtning från krisåren 2011–2013. Konfidensindikatorn vittnar om ett läge som likt under föregående kvartal är starkare än normalt. Stämningläget utifrån det historiska genomsnittet i Stockholm är nu i paritet med övriga riket, där konjunkturen försvagas under andra kvartalet 2015.

En bidragande orsak till att Stockholms byggbransch inte stärks mera påtagligt under andra kvartalet, trots relativt god efterfrågan, är att branschen tycks hållas tillbaka av en betydande arbetskraftsbrist samt andra hinder som gör att utfallet för byggandet sänks. Förväntningarna stärks dock samtidigt jämfört med föregående kvartal. Detta ger en förhoppning om en ljusnande tillvaro för byggandet i Stockholm.⁸

⁶ Socialdepartementet, forskningsrapport "Empati & High Tech", november 2012

⁷ SLL, Framtidsplanen andra steget, 2014

⁸ Stockholmsbarometern 2a kvartalet 2015, 2015-08-12 (Rapport från Stockholms handelskammare)

Marknadsläget de närmaste åren är av speciell vikt för Locum då flera stora entreprenader ska upphandlas. Det pågår och kommer att pågå ett stort antal stadsutvecklingsprojekt i Stockholmsregionen under de närmaste åren som kommer att påverka byggkonjunkturen i Stockholm. Exempel på sådana projekt är bland andra:

- Norra Djurgårdsstaden
- Hagastaden
- Västra City
- Citybanan
- Förbifart Stockholm
- Västra Kungsholmen

Arbetsmarknaden

Efter en svag sysselsättningsutveckling under sommaren pekar antalet lediga jobb och företagens anställningsplaner på att sysselsättningen stiger snabbare under resten av året. Samtidigt som sysselsättningen ökar stabilt, ökar även arbetskraften påtagligt på grund av stor invandring. Nyanlända har dock en svag ställning på arbetsmarknaden och svårare att matchas till de lediga jobb som finns. Det är en av orsakerna till att arbetslösheten minskar långsamt och beräknas vara ca 7 procent 2017.⁹

Enligt Arbetsförmedlingens bedömning kommer sysselsättningen inom byggbranschen att öka kommande år. Detta hänger samman med en allt starkare byggkonjunktur¹⁰, vilket kan försvåra rekryteringsläget för Locum. En fördel är att Locum lyckats göra sig känt som ett företag som – förutom att erbjuda utvecklande arbetsuppgifter – understryker vikten av en jämn könsfördelning och balans mellan arbete och privatliv vilket sammantaget innebär en konkurrensfördel.

⁹ Konjunkturinstitutet, Konjunkturläget, augusti 2015

¹⁰ Sveriges byggindustrier, Konjunkturprognos juni 2014

Strategiska mål

Ekonomi i balans

Locum ska ha en ekonomi i balans för att trygga förvaltningen av landstingets vårdfastigheter på kort och lång sikt.

Framgångsfaktor:

Det uppnår vi genom att ha ordning och reda i ekonomin för att säkerställa att vi bedriver en kostnadseffektiv och affärsmässig verksamhet i syfte att skapa värde för ägare och kunder.



Indikatorer för det strategiska målet Ekonomi i balans:

Ekonomi i balans	Utfall 2014	Utfall 2015	Mål 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019
Landstingsfastigheter Stockholm (LFS)							
Driftnetto, exklusive omställningskostnader, mkr	N.A	N.A	N.A	1 200	1 200	1 200	1 200
Resultat före skatt, inklusive reavinster, mkr	338	N.A	235	335	235	235	235
Locum AB							
Resultat före skatt, mkr	-1	N.A	5	5	5	5	5

Locum förvaltar ett stort fastighetsbestånd för viktiga samhällsfunktioner. Det totala fastighetsinnehavet är cirka två miljoner kvadratmeter, vilket gör det till ett av Sveriges större fastighetsinnehav. Merparten av fastighetsbeståndet är tekniskt avancerade och installationstäta samt uppförda under 1960- och 1970-talet. Detta innebär att livslängden hos installationerna i fastigheterna börjar ta slut och genomgående reovering eller utbyte behövs. Fastigheterna har stora investerings- och underhållsbehov de närmaste tio åren.

För Landstingsfastigheter Stockholm kommer de stora investeringarna under kommande år att innebära en avsevärd påfrestning på balansräkningen och resultatet. Den affärsmodell som tillämpas innebär bl.a. att Locum får behålla resultat utöver budgeterat resultat. De framtida investeringarna kommer dock i sin helhet att lånefinansieras. Detta medför att vi inte kommer att klara soliditetskravet¹¹ på 30 % över tid. Trots det bedömer vi att det långsiktiga avkastningskravet på 6 % över tid kan uppnås.

¹¹ Soliditet definieras som kvoten mellan eget kapital och totalt kapital. LFS affärsmodell som beslutades av LF 2002 innebär en ständig 70 % - belåningsgrad.

Fokusområden

Genomföra byggprojekt enligt uppdrag, med fokus på leveranstid och byggkostnader och med en slutprodukt till rätt kvalitet.

Just nu genomför SLL en av de största satsningarna någonsin för framtidens hälso- och sjukvård. Framtidsplanen innebär att landstinget bygger nytt, rustar upp och utvecklar arbetssätt som förstärker vården och ger en tillgängligare och effektivare vård där fler patienter får rätt vård, i rätt tid och på rätt plats.

SLL planerar att investera drygt 29 miljarder kronor inom hälso- och sjukvården för perioden 2016-2020. Av detta uppgår fastighetsinvesteringarna i LFS till 14,6 miljarder kronor, varav 3,5 miljarder kronor förväntas bli investerade under 2016¹².

Investeringar kommer att göras både för att bygga om och bygga nytt på de flesta sjukhus i länet. Det för med sig att Locum kommer att hantera ett stort antal komplexa byggprojekt. I flera av byggprojekten har det pågått ett intensivt arbete med att ta fram underlag för genomförande. Södertälje sjukhus är först ut i raden av de sjukhus där stora byggprojekt kommer att genomföras.

Beroende på när i tiden investeringsbeslut tas påverkas Locums verksamhet och resursbehov. De största pågående investeringarna är:

- Ny behandlingsbyggnad på Södertälje sjukhus
- Ny akut- & behandlingsbyggnad på Danderyds sjukhus
- Ny byggnad västläge på Södersjukhuset

För ytterligare information om investeringar, se investeringsbudgeten för Landstingfastigheter Stockholm.

I juni 2014 fick Locum nya ägardirektiv. För att kunna tydliggöra rollerna mellan enheten Strategiska fastighetsfrågor och investeringar (SFI) inom landstingsstyrelsens förvaltning och Locum i arbetet med fastighetsinvesteringar, arbetades avtal och mallar fram i december 2014. De nya avtalen innebär att SFI upprättar fastighetsutvecklingsplaner för strategiska fastigheter och Locum upprättar förvaltningsplaner. SFI bereder strategiska fastighetsfrågor och har en årlig gemensam genomgång med Locum av fastighetsutvecklingsplaner och förvaltningsplaner. Landstingsstyrelsen har det ekonomiska ansvaret för strategiska fastighetsinvesteringar. SFI ansvarar och leder förstudierna för de stora projekten. Avtal ska upprättas för varje uppdrag till Locum och genomföras enligt uppdrag, med fokus på byggkostnader och med en slutprodukt till den kvalitetsnivå som motsvarar vår ägares krav.

Under 2016 kommer vi att arbeta med att utveckla underlag och arbetssätt med indikatorer för ökad kvalitetssäkring av byggprojekten. Med kostnads- och tidsfokus för de stora byggprojekten krävs att upphandlingar till projekten kan

¹² Ur mål och budget 2016 för Stockholms läns landsting.

genomföras på ett kvalitetssäkrat och rationellt sätt. Locum behöver därför dimensionera upphandlingsenheten utifrån antalet projekt bland annat för att kvalitetsäkra upphandlingsunderlagen.

Planerat vårdinnehåll och inriktning på respektive sjukhus är avgörande för ett effektivt genomförande av byggprojekten. Osäkerhet kring vårdinnehåll – det vill säga var vilken vård skall bedrivas – påverkar bland annat budget- och tidsramar vid genomförande av byggprojekten.

Utveckla fastighetsförvaltningssystemet för bättre ordning och reda och för att stödja vårt arbetssätt.

I samband med att verksamheten inom Facility Management-området har utökats och en ny kundtjänst lanserats har behov uppstått av ett nytt systemstöd för fastighetsförvaltning för att förenkla ärendehantering och hantering av serviceavtal. Ett nytt fastighetsförvaltningssystem implementeras under 2015 - 2016. I samband med att det nya systemet införs kommer ett antal äldre system att fasa ut.

Minska förvaltningskostnaderna genom systematiskt förvaltningsarbete för ökad effektivitet.

På grund av den ansträngda ekonomin inom landstinget beslutade landstingsfullmäktige i juni 2015 om justerade resultatkrav för LFS i SLL:s budget för 2016. LFS:s resultatkrav uppgår nu till 334,9 mkr för 2016, vilket är 100 mkr högre än tidigare år. Planår 2017-2019 har dock oförändrade resultatkrav. Detta innebär ett nytt avkastningskrav för 2016 på 7 %.

För att klara det nya avkastningskravet från ägaren behöver Locum sänka underhållskostnaderna. Planerade åtgärder måste prioriteras om för att hitta åtgärder som kan skjutas på framtiden. Kostnaderna för utredningar behöver minska, vilket innebär att Locum tydligare behöver ifrågasätta lokalförändringsbehov för att minska risken för förgäveskostnader.

Som förvaltare är det Locums uppgift att ha kontroll över hyresavtal, driftavtal, behovet av planerat underhåll för att driva lokalanpassningsfrågor.

Förvaltarrollen innebär även att ha kännedom om inkommande ärendena från felanmälan, hur ofta de dyker upp, hur snabbt de åtgärdas, om det finns något systematiskt fel eller om det krävs underhållsinsatser för att få ner antalet ärenden. Locum kommer under 2016 införa fler ronderingar och tätare uppföljningar i drift- och förvaltningsrapporter för att ytterligare effektivisera fastighetsförvaltningen.

Nöjda kunder

Våra hyresgäster ska uppfatta oss som en av landets bästa fastighetsförvaltare 2020.

Framgångsfaktor:

Det åstadkommer vi genom ett processorienterat förvaltningsarbete, med en väl fungerande fastighetsdrift och ett effektivt arbete i byggprojekt. Tillsammans med våra kunder planerar vi för långsiktigt hållbara vårdfastigheter.



Indikatorer för det strategiska målet Nöjda kunder:

Nöjda kunder	Utfall 2014	Utfall 2015	Mål 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019
Nöjd-Kund-Index (NKI), %*	54	62	54	65	70	75	80

* Mätningen har förändrats under 2015 då Fastighetsbarometern har använts för att mäta kundnöjdheten.

Locums uppdrag är främst att erbjuda landstingsfinansierade vårdgivare ändamålsenliga lokaler. Vården levereras av såväl landstingsägda förvaltningar och bolag som av privata vårdgivare. I våra fastigheter har vi även andra kunder, med verksamheter som till exempel sjukhem, skolor samt kunder som levererar service i byggnaderna såsom apotek, kiosker och restauranger. För att ytterligare utveckla tillgången till service och tillgänglighet vid entréerna till sjukhusen har Locum tagit fram ett entrékoncept som har införts på flera sjukhus.

Villkoren och förutsättningarna för Locums verksamhet har delvis förändrats de senaste åren till följd av en ökad mångfald av vårdgivare som konkurrerar om uppdrag och patienter. Vi ser en allt större rörlighet inom fastighetsbeståndet och utmaningen för Locum är att tillgodose kraven på anpassningar av lokaler för relativt kortsiktiga behov på ett sätt som är långsiktigt hållbart. Det innebär att lösa speciella behov i ändamålsenliga lokaler med generella lösningar, vilket är en svår men nödvändig balansgång för att hantera ägarkapitalet på ett ansvarsfullt sätt.

Lokaler som uppfattas som ändamålsenliga för sitt syfte är lokaler som,

- medger verksamhetsutveckling och flexibel användning över tid
- stödjer patientens rätt till självbestämmande och integritet
- stödjer personalen i deras ambition att arbeta nära patienten
- stödjer processorienterade arbetsätt
- medger att ett generellt utformat vådrum kan användas av olika vårdgivare
- medger att stödfunktioner kan delas mellan olika vårdgivare.

I dialogen med kund utgår vi i största möjliga utsträckning från standardiserade rumslösningar. Dessa utvecklas inom ramen för Program för Teknisk Standard, PTS. PTS är ett samarbete mellan flera landsting och regioner som utvecklat en gemensam kvalitetsstandard för säkra och ändamålsenliga vårdlokaler.

En stor förändring för indikatorn under Nöjda kunder är att Locum under 2015 har beslutat att använda Fastighetsbarometern för att göra den årliga kundundersökningen. Locums NKI har under ett flertal år varit på en mycket låg nivå. För 2015 är Locums NKI 62 på en 100-gradig skala enligt mätningen Fastighetsbarometern. Fastighetsbarometern är en branchspecifik mätning med flera deltagande fastighetsbolag. Undersökningen har genomförts på ett helt nytt sätt med telefonintervjuer istället för digitala enkäter. Möjligheten till benchmarking med andra bolag inom fastighetsbranschen var en avgörande faktor för beslutet.

Läs mer om kundmätningen under avsnittet Kvalitetsmål 2016.

Fokusområden

Etablera tydlig förvaltningsprocess med en väl fungerande fastighetsdrift.

För att öka kundnöjdheten kommer Locum strukturera arbetet med fastighetsförvaltningsfrågor och införa veckovis respektive månadsvis uppföljning av drift- och förvaltningsdata på ett likartat sätt för samtliga förvaltningsobjekt. Syftet med rapporteringen är att kunna analysera skillnader mellan de olika förvaltningsobjekten samt lära av goda exempel.

Locum kommer också att införa förvaltningsplaner för de större kunderna. Förvaltningsplanerna är en överenskommelse med kunden om vilka investeringar, lokalanpassningar och underhållsåtgärder som kommer genomföras det kommande året samt vilka åtgärder vi kommer att genomföra för att öka kundnöjdheten. Förvaltningsplanen ska följas upp i en skriftlig rapport varje månad.

Utveckla leveransen av Facility Management (FM)-tjänster

Facility Management-tjänster avser att avlasta sjukvården med fastighetsnära tjänster (vårdnära service), för att verksamheterna ska kunna fokusera på sin kärnverksamhet.

Under 2016 kommer Locum arbeta för att utveckla leveransen av tjänster till kunderna samt arbeta med att erbjuda matavfallsinsamling enligt Miljöutmaning 2016 vid de sjukhus där det är möjligt.

Utveckla kundtjänsten.

På Locum vill vi utveckla den service vi ger till våra kunder. En bra serviceleverantör är väl insatt i kundens verksamhet och önskemål. Detta innebär lyhördhet och respekt för kundens behov. Det är viktigt att som serviceleverantör

vara flexibel och kunna anpassa sig till förändringar som uppstår i kundens verksamhet. Smidig kommunikation är speciellt viktigt i samband med förändringar.

I det långsiktiga arbetet med att utveckla relationen med kunderna är en viktig beståndsdel att etablera en tydlig och enkel kanal för kunddialog. Locum inrättade 2014 en helt ny kundtjänstfunktion för att kunna ta emot och följa upp kundärenden. Under det senaste året har nya rutiner och processer etablerats. Arbetet behöver utvecklas ytterligare för att kundtjänsten ska kunna finnas tillgänglig dygnet runt via telefon, webb och e-post. Ett antal aktiviteter har identifierats inför 2016 som att skapa användarkonton för samtliga anslutna kunder på webben, marknadsföra webblösningen för kunderna för att öka användande och tillgänglighet samt genom ny teknisk lösning kunna besvara e-post dygnet runt.

Effektivt miljöarbete

Vårt långsiktiga mål är att vara klimatneutrala och inte påverka miljön negativt.

Framgångsfaktor:

Det uppnår vi genom tydliga miljömål och att miljöarbetet är integrerat i ordinarie verksamhet.



Indikatorer för det strategiska målet Effektivt miljöarbete:

Effektivt miljöarbete	Utfall 2014	Utfall 2015	Mål 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019
Energianvändning el och värme (köpt), kWh/m ² A-temp*	214	N.A	204	200	194	190	188
Andel förnybar energi, %	96	N.A	94	95	95	95	95
Andel godkända byggprodukter enligt Byggvarubedömningen, %	95	N.A	>95	>95	>95	>95	>95

*A-temp är den invändiga arean för våningsplan, vindsplan och källarplan som värms till mer än 10°C i byggnaden. Värdena avser strategiska fastigheter. Värmen har graddagskorrigerats med SMHI:s nya graddagar¹³ från årsskiftet 14/15. Under 2016 kommer vi att arbeta med att utveckla indikatorerna för vårt miljöarbete.

Tillsammans med våra kunder och leverantörer arbetar vi för långsiktigt hållbara fastigheter för god vård. Arbetet bedrivs utifrån etisk, social, miljömässig och ekonomisk hänsyn. När vi rustar och förvaltar fastigheter gör vi det med största möjliga hänsyn till miljö, hälsa och ekonomi. Centralt i vårt arbete är att göra rätt från början – att vara proaktiva och tänka långsiktigt.

Fokusområden

Vid större ny-, om- och tillbyggnationer ska berörd byggnad kvalitetssäkras mot Miljöbyggnad.

Miljöbyggnad är ett certifieringssystem som baseras på svenska bygg- och myndighetsregler samt svensk byggpraxis. Med Miljöbyggnad säkerställs viktiga kvaliteter hos en byggnad. Våra kunder ska känna sig trygga med att lokalerna får ett bra inomhusklimat (fukt, temperatur mm), är energieffektiva och att det inte finns några miljö- och hälsoskadliga ämnen inbyggda. Det innebär bland annat att energianvändningen för uppvärmning och fastighetsanknuten el i nybyggda fastigheter ska vara minst 35 procent under Boverkets riktlinjer.

Miljöbyggnad nivå Guld ska gälla för alla Locums större ny- och tillbyggnationer med vissa avgränsningar vad avser projektets komplexitet och budget. För större ombyggnation är planeringsinriktningen nivå Silver. Generellt gäller för alla

¹³ [Mer information om graddagar hos SMHI](#)

byggprojekt att kostnaden för certifieringsprocessen och övriga tillkommande kostnader ska vara relevanta i förhållande till projektets budget, omfattning och art. Locum kommer att vidareutveckla underlag och arbetssätt enligt Miljöbyggnad för ökad kvalitetssäkring av de stora byggprojekten.

En konsekvensanalys ska alltid upprättas för projekt som ska klassas enligt miljöbyggnad och vara en del av programhandlingen. Avsteg från Miljöbyggnad nivå Guld kan tillåtas av projektets styrgrupp i de fall där det bedöms orimligt ur kostnads-, byggnadstekniskt eller installationstekniskt perspektiv. Under 2016 kommer Locum att implementera vidareutvecklad hantering av konsekvensanalyser och beslut om avsteg utifrån ägarens beslut.

Miljöarbete prioriteras för att uppnå landstingets miljömål.

En miljöaspekt är en händelse eller ett område som kan påverka miljön, positivt eller negativt. Identifiering och värdering av miljöaspekter berör alla processer och aktiviteter i Locum. Locums miljöaspekter identifieras och utvärderas i samband med arbetet med affärsplanen. Miljöaspekterna målsätts och/eller säkerställs genom rutiner och aktiviteter.

De aspekter som har stor påverkan på miljön är att betrakta som betydande miljöaspekter.

Locums betydande miljöaspekter finns inom följande områden

- energianvändning
- avfall
- byggmaterial och material för drift
- mark och fastighetsföreningar
- kunskap, engagemang och intern kommunikation

Vid framtagande av miljömålen i affärsplanen tas hänsyn till de betydande miljöaspekterna, risker, lagkrav och SLL:s miljöpolitiska program, Miljöutmaning 2016.

Locums åtta målområden är

- Effektivisera energianvändningen
- Effektivisera transporter
- Öka andelen förnybar energi
- Använda kretsloppstänkande vid användning av varor och tjänster
- Planera kretsloppsanpassat och resurssnålt vid byggande
- Minska mängderna avfall och förbättra avfallshanteringen
- Minska miljö- och hälsorisker med kemiska produkter och varor
- Transparent och motiverande kommunikation

Locum har tagit fram 16 miljömål under ovanstående rubriker för att bidra till att målen i Miljöutmaning 2016 kan uppnås. Bland de viktigaste aktiviteterna inför 2016 återfinns att genomföra energikartläggningar, ta fram åtgärdsplaner och genomföra energibesparande åtgärder samt aktiviteter för att uppnå högre sorteringsgrad för byggavfall i de stora byggprojekten.

För Locums miljömål - se vidare under avsnittet Locums miljömål 2016.

Fortsätta installationen av solceller inom landstingets fastigheter och förbereda för solcellsinstallation vid ny- och ombyggnation.

SLL är en stor energianvändare och beslut har tagits i landstingsfullmäktige om att landstinget bör ha en fastighetsnära förnyelsebar energiproduktion.

I landstingets budget 2014 togs ytterligare beslut om att se över förutsättningarna för solceller på landstingets fastigheter. En förstudie för att bygga solceller på fastigheternas tak har tagits fram. Den fördjupade förstudien visar också var byggnationen bör ske utifrån kostnad kontra producerad el. Förstudien ledde till ett beslut om att 20 000 kvm tak ska ha solceller.

Med anledning av att det sker många ombyggnationer samtidigt behöver solcellsanläggningarna samplaneras med andra projekt. Locum kommer att börja med en pilotanläggning där vi ställer funktionskrav och drar erfarenheter. Därefter kan erfarenheterna användas för att bygga ytterligare solceller.

Framtagande av handlingsplan som visar hur vi ska arbeta för att bli klimatneutrala.

Att vara ett koldioxid neutralt företag innebär att företagets processer inte bidrar till ytterligare koldioxidutsläpp ifrån exempelvis uppvärmning och nedkylning av lokaler, transporter mm. Locum ska också välja bästa möjliga miljöalternativ där det är ekonomiskt rimligt och praktiskt möjligt. Locum kommer under 2016 att mer exakt definiera vad koldioxid neutralt innebär för företaget.

Nöjda och stolta medarbetare

Genom att vara ledande på förvaltning av vårdfastigheter är vi en attraktiv arbetsgivare med stolta och kompetenta medarbetare.

Framgångsfaktor:

Det får vi genom ett bra ledarskap, utvecklande arbetsuppgifter och en företagskultur med tydliga mål och värderingar.



Indikatorer för det strategiska målet Nöjda och stolta medarbetare:

Nöjda och stolta medarbetare	Utfall 2014	Utfall 2015	Mål 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019
Nöjd-Medarbetar-Index (NMI), %	78	80	78	80	80	80	80
Ledarindex, %	75	78	78	80	80	80	80
AKA*-index	80	81	81	80	80	80	80

Samtliga indikatorer är gemensamma inom SLL.

*Attraktiv och Konkurrenskraftig Arbetsgivare, vilket i sin tur utgör det sammanslagna värdet av de sex delindexen (aktivt ansvarstagande, kund och resultatfokus, förändring och utveckling, jämlikhet, hälsa och stress, samt motivation).

Locum finns på en marknad med stor konkurrens om kompetens. Vi kommer att fortsätta att utveckla vårt arbetsgivarvarumärke för att vara en attraktiv arbetsgivare som attraherar, utvecklar och behåller medarbetare. Vi kan erbjuda intressanta och utvecklande roller inom ett område som skapar samhällsnytta och det, tillsammans med vårt starka varumärke, lockar många bra kandidater från såväl offentliga som privata verksamheter.

Locum vill stimulera till karriärutveckling genom att visa på möjliga vägar inom kompetensområdet eller genom rörlighet inom Locum. Detta innebär förutom bättre kontinuitet i verksamheten att vi kan behålla kompetenta och nöjda medarbetare. Kompetensutveckling och kompetensförsörjning är av strategisk betydelse för att Locum som företag ska kunna möta och genomföra de utmaningar vi står inför. En framgångsfaktor för att Locum ska locka till sig medarbetare och stärka befintliga kollegor är att strategiskt och systematiskt arbeta med kompetensutveckling.

Fokusområden

Fortsätta integrera förändringar och utveckling genom att arbeta aktivt med vår företagskultur

Vi är stolta över att år efter år kunna presentera riktigt fina siffror i den årliga medarbetarundersökningen. Ett kvitto på att våra medarbetare upplever att man bidrar till utvecklingen i företaget och verksamheten får vi t ex i området Förändring och utveckling. Detta index behandlar såväl individens egen strävan efter att utveckla sin kompetens som delaktighet i företagets förbättringsarbete. För att underlätta detta ytterligare arbetar vi enligt Lean-principerna. Även Motivationsindex visar att våra medarbetare är stolta över att arbeta hos oss, att man uppfattar Locum som attraktiv arbetsgivare och rekommenderar oss till andra.

Företagskultur är ett företags formella och informella fasta vanor, bruk och attityder. Företagskulturen byggs upp av de som arbetar i företaget, mer eller mindre styrt och påverkat av företagsledningen. Under de senaste åren har ett stort antal nyanställda rekryterats till Locum. I kunskapssamhällets organisationer är det mycket viktigt för framgång att den företagskultur de anställda agerar för är i harmoni med företagsledningens uppfattning av önskvärd företagskultur och den stämmer med företagets värderingar.

Under 2016 kommer vi att arbeta vidare med att synliggöra och förstärka den gemensamma bilden av företagskulturen, förstärka det positiva i den och definiera innebörden av våra värderingar; Helhetsansvar, Samverkan och Kundnytta. Syftet är att bibehålla hög motivation, ambassadörskap och en god arbetsmiljö samt att främja kompetensspridning och erfarenhetsutbyte.

Arbetsmiljön som Locum ansvarar för ska vara god för medarbetare, besökare och leverantörer

Ingen medarbetare ska riskera fysisk eller psykisk skada på arbetsplatsen. Alla ska känna till eller skaffa sig information om lagstadgade krav och andra juridiska frågor som rör de egna arbetsuppgifterna. Alla har och tar ett personligt ansvar för vår gemensamma arbetsmiljö i det dagliga arbetet. Arbetsgivaren är ansvarig för arbetsmiljön och ska vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga ohälsa och olycksfall, instruera och informera de anställda för att undvika risker, organisera rehabiliterings- och anpassningsverksamhet samt anlita den företagshälsovård som behövs. Under 2016 kommer Locum arbeta med att stärka chefers kunskap och förmåga att snabbt se och åtgärda psykosocial och fysisk ohälsa samt risker i miljön.

Locum har ett samordningsansvar för allmänna ytor som Locum råder över, såsom sjukhusentréer och kulvertar. Samordningsansvaret syftar till att förhindra olyckor på arbetsplatser där flera arbetsgivare finns samtidigt. Om ett fast arbetsställe är gemensamt för flera verksamheter, är den som råder över arbetsstället ansvarig för samordningen av arbetsmiljöfrågor. Locums ansvar för att samordna arbetsmiljöfrågor innebär bl.a. att se till att arbetet med att förebygga risker för ohälsa och olycksfall samordnas, klara ut vem som skall stå för olika åtgärder och fördela skyddsansvaret. Den som faktiskt har de största möjligheterna att vidta åtgärder ska ha ansvaret för dem och se till att lämpliga rutiner finns för att bedriva skyddsarbete i samverkan.

Locums samordningsansvar avseende dessa ytor fritar inte respektive arbetsgivare från arbetsmiljöansvar när deras medarbetare vistas inom dessa ytor. Det innebär till exempel att respektive arbetsgivare är den som måste se till att utrustningen underhålls och hanteras på ett säkert sätt eller att kemiska produkter används på ett säkert sätt. Som ett led i detta avser Locum att utveckla arbetet med arbetsmiljöronder i allmänna utrymmen på sjukhusen under 2016.

Locum har genom avtal med SLL ett uppdrag att företräda byggherren (SLL) i vissa frågor och har som företrädare för byggherren ett arbetsmiljöansvar under planering, projektering och byggande. De krav avseende arbetsmiljö som lagar och föreskrifter ställer på byggnads- och anläggningsprojekt, syftar till att säkra en god arbetsmiljö för de personer som arbetar med utförandet av bygg-, installations- och anläggningsarbeten, brukar lokalerna eller arbetar med byggnaden i förvaltnings- och driftskedet.

Vid planering, projektering, byggande och ibruktagande ska gällande lagar och föreskrifter identifieras och följas. Arbetsmiljön i byggnads- och anläggningsarbete är reglerad via flertalet lagar och förordningar. Andra lagar som har bäring på arbetsmiljön vid bygg- och anläggningsarbete är förutom Arbetsmiljölagen, Plan- och bygglagen och Miljöbalken.

I Locums konceptprogram beaktas arbetsmiljöaspekter på lokalernas utformning. Målet är att tillhandahålla de lokaler som krävs för att vårdgivaren ska kunna ge en god vård.

Kvalitetsmål 2016

Kvalitetsaspekter – som är det som har störst påverkan på upplevd kvalitet i det vi levererar till kund – har identifierats i områden för mätning av nöjd-kund-index, projektmätning, lokalmätning och driftmätning. Locums övergripande kvalitetsmål, som även är ett strategiskt mål, är Nöjda kunder.

Nöjda kunder

Kvalitetsindikator: NKI (nöjd-kund-index)

I Locums utvecklingsarbete prioriteras de områden som ger nöjdare kunder. Bland annat lyhörddhet genom kommunikation, verksamhetskänedom och att vara en affärsmässig partner vid genomförandet av byggprojekt.

Ändamålsenliga lokaler

Kvalitetsindikator: Lokalmätning

Genom lokalmätningen tar vi reda på om vi – enligt projektets mål och förutsättningar – har uppnått överenskommen funktion, det vill säga att lokalerna är ändamålsenliga för de aktiviteter de är avsedda för.

Säkra och trygga fastigheter

Kvalitetsindikator: Trygghetsmätning

Det är en självklarhet att erbjuda en säker och trygg miljö i våra fastigheter. Det gäller såväl teknisk säkerhet som organisatorisk förmåga.

Trygghetsmätning mäts utifrån frågor om trygghet och säkerhet i kundenkäten.

Väl genomförda projekt

Kvalitetsindikator: Projektmätning

I samband med överlämnandet av projektet till hyresgästen genomförs en projektmätning för att följa upp om kunden är nöjd med planering, samarbete och genomförande av projektet.

Kvalitetssäkrade leveranser från driftentreprenörer

Kvalitetsindikator: Driftmätning

Syftet med driftmätningen är att – utifrån frågor om fastighetsskötsel i kundenkäten – ta reda på om våra kunder är nöjda med de upphandlade driftentreprenörernas arbete och att de tjänster som levereras uppfyller både kundernas och Locums krav.

Utfall för kvalitetsmål:

	Utfall 2014	Utfall 2015	Mål 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019
Nöjd-Kund-Index (NKI), %*	54	62	54	65	70	75	80
Lokalmätning, skala 1-5	4.1	4.1	>4	>4	>4	>4	>4
Projektmätning, skala 1-5	4.4	N.A	>4	>4	>4	>4	>4
Driftindex, %*	76	64	76	77	78	78	78
Trygghetsmätning, %*	55	57	47	56	58	60	62

* Mätningen har förändrats under 2015 då Fastighetsbarometern har använts för att mäta kundnöjdheten.

Miljömål 2016

Miljöområde	SLL miljöpolitiska program - Miljöutmaning 2016	Locums miljömål 2016
Klimat effektivt miljöarbete		
Effektivisera energianvändningen	År 2016 ska energianvändningen för värme, el och transporter i landstingsfinansierad verksamhet ha minskat med 10 procent jämfört med år 2011.	1. Energianvändningen av värme och el (köpt) ska minska från 204 kWh/m ² A-temp 2015 till 200 kWh/m ² A-temp 2016.
		2. Tillförd energi i strategiska fastigheter ska minska från 224 kWh/m ² A-temp 2015 till 222 kWh/m ² A-temp 2016.
		3. Genomföra energikartläggningar på minst 10 % av fastighetsbeståndet samt att genomföra åtgärds paket för att nå målen i miljöutmaning 2016.
Effektivisera transporter	År 2016 ska samtliga bilar som landstinget nyttjar vara miljöbilar och landstingets tjänsteresor ska vara klimatneutrala.	4. Minska användande av egen bil i tjänsten.
Öka andelen förnybar energi	År 2016 ska andelen förnybart bränsle till transporter i landstingsfinansierad verksamhet vara minst 75 procent.	5. Under 2016 kommer Locum att ställa krav om förnyelsebart drivmedel samt följa upp kravet kopplat till mål 8 om upphandling utifrån att detta är ett miljömässigt prioriterat område.
	År 2016 ska andelen förnybar energi för uppvärmning, kylning och el till lokaler där landstingsfinansierad verksamhet bedrivs vara minst 95 procent.	6. Andelen förnybar energi i Locums strategiska fastigheter för uppvärmning, kylning och el för 2016 ska minst vara 95 procent utan att öka elanvändningen. 7. Genomföra installation av 15 % av 20 000 kvm solceller på tak samt att förbereda för solcellsinstallation vid ny- och ombyggnation.

Miljöområde	SLL miljöpolitiska program - Miljöutmaning 2016	Locums miljömål 2016
Resurseffektivt miljöarbete		
Använda kretsloppstänkande vid användning av varor och tjänster	Landstingsfinansierad verksamhet ska ställa relevanta och mätbara miljökrav vid alla upphandlingar av varor och tjänster, i såväl centrala som lokala upphandlingar. Kraven i de miljömässigt mest prioriterade upphandlingarna ska följas upp och kontrolleras under avtalets gång.	8. Säkerställa genom implementerad rutin i ledningssystemet att relevanta och mätbara miljökrav ställs vid alla upphandlingar samt att uppföljning sker av de miljömässigt mest prioriterade upphandlingarna.
Planera kretslopps- anpassat och resurssnålt vid byggande	Vid nybyggnation av landstingets byggnader ska de ligga 30 procent lägre än Boverkets byggregler avseende energihushållning.	9. Vid nybyggnation av landstingets byggnader ska de ligga 30 procent lägre än Boverkets byggregler avseende energihushållning. Fortsatt implementering av Miljöbyggnad under 2016 i alla ny- om- och tillbyggnationer.
	Andelen sorterat avfall från landstingets byggtreprenader ska uppgå till minst 90 procent.	10. Andelen sorterat avfall från Locums byggtreprenader ska fortsätta att överstiga 90 procent.
Minska mängderna avfall och förbättra avfallshanteringen	År 2016 ska materialåtervinningsgraden i landstingsfinansierad verksamhet vara minst 25 procent och matavfall ska samlas in för att möjliggöra biogasproduktion.	11. Fortsätta att möjliggöra insamling av matavfall för biogasproduktion enligt plan.

Miljöområde	SLL miljöpolitiska program - Miljöutmaning 2016	Locums miljömål 2016
Hälsofrämjande miljöarbete		
Minska miljö- och hälsorisker med kemiska produkter och varor	År 2016 ska alla kemikalier och kemiska produkter som är avvecklingsämnen enligt landstingets utfasningslista vara borta från all landstingsfinansierad verksamhet. Totalt ska mängden utfasningsämnen ha minskat med 80 procent jämfört med 2006.	12. I arbetet med att säkerställa att relevanta och mätbara miljökrav ställs vid alla upphandlingar av varor och tjänster samt att uppföljning sker av de miljömässigt mest prioriterade upphandlingarna tas även hänsyn till krav rörande kemikalier (se mål 8).
	År 2016 ska all landstingsfinansierad verksamhet varken köpa in eller upphandla varor som innehåller avvecklingsämnen enligt landstingets utfasningslista.	13. Under 2016 ska alla Locums produkter som innehåller avvecklings- och minskningsämnen inventeras i syfte om att ta fram en prioriteringslista för att avveckla och ersätta skadliga produkter med mindre skadliga. För de produkter som är prioriterade men som ännu saknar ersättningsalternativ kommer Locum att skriva dispenser samt att följa utvecklingen på marknaden i syfte om att kunna byta ut fler farliga produkter och ersätta dem med mindre farliga i framtiden.
	År 2016 ska endast material och produkter, som uppfyller Byggvarubedömningens kriterier för rekommenderat eller accepterat material, användas vid landstingets ny- eller ombyggnad.	14. År 2016 ska 95 % av alla material och produkter som används vid byggprojekt uppfylla Byggvarubedömningens kriterier för rekommenderat eller accepterat material.
Öka mängden ekologiska livsmedel	År 2016 är 30 % av livsmedlen som serveras i all landstingsfinansierad verksamhet baserade på ekologiskt framställda produkter. Valfrihet och kvalitet inom mat och kost för patienter och personal ska säkerställas.	15. År 2016 ska mer än 80 % av inköpen av frukt, kaffe, te och dess tillbehör mjölk och socker vara ekologiska. Under året kommer vi successivt efterfråga ekologiska produkter där det saknas.

Miljöområde	SLL miljöpolitiska program - Miljöutmaning 2016	Locums miljömål 2016
Organisation och styrmedel		
Transparent och motiverande kommunikation	Samtliga förvaltningar och bolag ska ha en kommunikationsplan som beskriver hur miljöprogrammet kommuniceras till anställda i organisationen. Samtliga förvaltningar och bolag ska ha en kommunikationsplan, som beskriver hur förvaltningen/bolaget kommunicerar miljöarbetet till externa intressenter. Den interna och externa miljökommunikationen ska vara vetenskapsbaseras, tydlig och transparent.	16. Utarbeta och implementera kommunikationsplaner för interna och externa miljöfrågor.

AFFÄRSPLAN

2016 ARBMTRL

Vision: Självlara värden för vården

Värderingar:
Kundnytta
Helhetsansvar
Samverkan



Innehåll

Inledning – vision, uppdrag och mål.....	3
Strategiska mål och indikatorer	4
Fokusområden och aktiviteter	4
Riskanalys och intern kontroll.....	4
Styrande förutsättningar	5
Landstingets mål	5
SLL:s och Locums policy- och styrdokument.....	6
Budget som beslutats av landstingsfullmäktige	6
Ägare, ägardirektiv och uppdrag.....	6
Aktuella lagar och föreskrifter.....	8
Kraven i ISO 9001:2008 (kvalitet) och ISO14001:2004 (miljö)	8
Omvärlds- och marknadsanalys.....	9
Svensk ekonomi	9
Regional utveckling och landstingets utmaningar	9
Trender inom vården	11
Fastighets- och byggmarknaden	11
Arbetsmarknaden	12
Strategiska mål	13
Nöjda kunder.....	13
Fokusområden	14
Hållbar utveckling.....	17
Fokusområden	17
Ekonomi i balans	22
Fokusområden	23
Attraktiv arbetsgivare och stolta medarbetare.....	26
Fokusområden	27
Kvalitetsmål 2016.....	29
Miljömål 2016.....	30

Inledning – vision, uppdrag och mål

Locum AB är en serviceenhet inom Stockholms läns landsting (SLL). Locum ägs av SLL genom Landstingshuset i Stockholm AB¹. SLL är en politiskt styrd organisation vars roll som ägare definieras i en ägarpolicy, generella ägar-direktiv och genom de bolagsstyrningsprinciper som gäller för landstingets aktiebolag.

Locum har specifika ägardirektiv fastställda i landstingsfullmäktige, en bolagsordning, ett avtal avseende förvaltning samt en fullmakt att företräda SLL enligt avtalet. Bolaget bistår också ägaren samt hälso- och sjukvårdsnämnden i fastighetsstrategiska frågor, bland annat i samband med investeringsplaneringen. Därutöver kan landstingsfullmäktige besluta om vissa uppdrag som Locum har att utföra, exempelvis genomförande av byggprojekt.

Genom förvaltningsavtalet svarar Locum för såväl teknisk som ekonomisk förvaltning av fastigheter inom Landstingsfastigheter Stockholm (LFS). LFS är en resultatenhet inom Stockholms läns landsting i vilken den ekonomiska redovisningen sker av landstingets vårdfastigheter – ett fastighetsbestånd på cirka två miljoner kvadratmeter lokaler i Stockholms län. Locum svarar för att sjukhus och andra vårdinrättningar i Stockholms län har ändamålsenliga lokaler. Bland hyresgästerna dominerar sjukvården i länet, såväl offentlig som privat.

I Locums affärsplan för 2016 redovisas bolagets vision, värderingar, strategiska mål och indikatorer över en fyraårsperiod. I affärsplanen finns även fokusområden, kvalitets- och miljömål för året samt den interna kontrollplanen. Affärsplanen utgår från förutsättningarna för bolagets verksamhet.

Landstinget ansvarar för att länets invånare får den hälso- och sjukvård och tandvård de behöver, det är en stor arbetsplats där många personer i olika yrkeskategorier samarbetar för att patienterna ska få en god vård. För Locum är det en självklarhet att de lokaler vi utvecklar och förvaltar ska bidra till en läkande vårdmiljö och en hälsofrämjande arbetsplats. ”Självklara värden för vården” är Locums vision och det bärande elementet i vårt varumärke och vårt uppdrag.

Vägledande i vårt arbete är våra värderingar: **Kundnytta, helhetsansvar** och **samverkan**. Vi hittar lösningar som motsvarar vårdgivarnas och patienternas



¹ Landstingshuset i Stockholm AB som äger och förvaltar aktier i de aktiebolag som Stockholms läns landsting använder för sin verksamhet

behov genom att ta helhetsansvar och arbeta i god samverkan med kunder och leverantörer.

Strategiska mål och indikatorer

Utifrån Locums vision, våra värderingar och SLL:s övergripande mål finns fyra strategiska mål fastställda.

- Nöjda kunder
- Ekonomi i balans
- Hållbar utveckling
- Attraktiv arbetsgivare och stolta medarbetare

För varje strategiskt mål har vi lyft fram ett antal nyckeltal, indikatorer, för att mäta hur vi uppnår det strategiska målet utifrån olika aspekter. De strategiska målen med respektive indikatorer redovisas under avsnittet Strategiska mål.

Fokusområden och aktiviteter

Varje strategiskt mål har också fokusområden för året där ett antal aktiviteter under varje fokus ska hjälpa oss att ta oss närmare det strategiska målet.

Fokusområden och aktiviteter redovisas även de under respektive strategiskt mål nedan.



Risikanalys och intern kontroll

Den interna kontrollen utgår från SLL:s policy för intern kontroll och ska se till att verksamheten bedrivs i linje med SLL:s samt bolagets egna uppsatta mål, styr- och policydokument. Locum följer SLL:s modell² och har inarbetat den i ledningssystemet.

² Kontrollmiljö, riskanalys, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt övervakning

De tendenser och slutsatser som konstateras i omvärlds- och marknadsanalysen formuleras som risker. Riskerna värderas i en bolagsövergripande riskanalys som ligger till grund för den interna kontrollplanen. Risker enligt beslutad intern kontrollplan hanteras förebyggande genom planerade åtgärder och aktiviteter i fokusområden, verksamhetsplaner, styrdokument och rutiner. De risker som värderats högst i riskanalysen redovisas i Intern kontrollplan 2016, se bilaga.

Styrande förutsättningar

Affärsplanen utgår från förutsättningar för bolagets verksamhet, det vill säga:

- Stockholms läns landstings mål
- SLL:s och Locums policy- och styrdokument
- Budget som beslutats av landstingsfullmäktige
- Ägare, ägardirektiv och uppdrag
- Aktuella lagar och föreskrifter
- Kraven i ISO 9001:2008 (kvalitet) och ISO14001:2004 (miljö)

För ytterligare information om de styrande förutsättningarna, läs vidare i "Vårt sätt att arbeta" - Introduktion till Locums ledningssystem.

Landstingets mål

Landstingets främsta uppgift är att se till att alla invånare har tillgång till en god och väl fungerande hälso- och sjukvård och kollektivtrafik. Den långsiktiga planeringen av regionens tillväxt är också ett viktigt inslag.

Landstingets övergripande mål för 2016 är:

- En ekonomi i balans
- Förbättrad tillgänglighet och kvalitet inom hälso- och sjukvården
- Attraktiv kollektivtrafik i ett hållbart transportsystem
- Ett fritt, tillgängligt kulturliv med hög kvalitet
- Hållbar tillväxt och utveckling
- Attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare

För att nå de övergripande målen finns nedbrutna delmål. Dessa har en tydlig koppling till respektive övergripande mål och visar prioriterade områden som ska möjliggöra måluppfyllnad för de övergripande målen. Delmålen följs upp med hjälp av mätbara indikatorer.

Landstingets mål beaktas och ligger till grund för Locums strategiska mål 2016.

SLL:s och Locums policy- och styrdokument

SLL har fastställt ett antal styrande dokument. De styrande dokumenten beskriver vad som styr landstingets verksamhet och hur arbetet ska utföras inom olika ansvarsområden.

För vårt ansvarsområde har vi verksamhets-specifika styrdokument, utifrån lagar och myndighetskrav, där även landstingets krav är inarbetade.

Budget som beslutats av landstingsfullmäktige

Inför varje verksamhetsår fattar landstingsfullmäktige beslut om landstingets budget. Kommunallagens krav på bland annat ekonomi i balans måste beaktas när budgeten beslutas. Utifrån vad som beslutas ska nämnder och bolag inom SLL styra sin verksamhet så att budgetmålen uppnås. Budget inför 2016 beslutades i landstingsfullmäktige i juni 2015.

Ägare, ägardirektiv och uppdrag

Locum ägs av SLL genom Landstingshuset i Stockholm AB (LISAB). SLL är en politiskt styrd organisation vars roll som ägare definieras i en ägarpolicy, generella ägardirektiv och genom de bolagsstyrningsprinciper som gäller för landstingets aktiebolag. SLL har en ägarpolicy, med generella ägardirektiv, som beskriver principerna för hur landstingets bolag ska fungera. Landstingshuset i Stockholm AB (LISAB) ansvarar för ägarstyrningen och uppföljningen av de helt eller delvis landstingsägda bolagens ekonomiska och verksamhetsmässiga resultat.

Locum har specifika ägardirektiv fastställda i landstingsfullmäktige, en bolagsordning, en fullmakt att företräda SLL samt ett avtal avseende förvaltning. Bolaget bistår också ägaren samt hälso- och sjukvårdsnämnden i fastighetsstrategiska frågor, bland annat i samband med investeringsplaneringen. Därutöver kan landstingsfullmäktige och landstingsstyrelsen besluta om uppdrag som Locum har att utföra, exempelvis genomförande av byggprojekt.

Genom förvaltningsavtalet svarar Locum för såväl teknisk som ekonomisk förvaltning av fastigheter inom Landstingsfastigheter Stockholm (LFS). LFS är en resultatenhet inom SLL i vilken den ekonomiska redovisningen sker av landstingets vårdfastigheter.

Ägardirektiv Locum AB

Av Locums specifika ägardirektiv som beslutades i juni 2014 framgår att:

- Locum är en serviceenhet med uppgift att svara för ägarfrågor av fastighetsförvaltande karaktär avseende Landstingsfastigheter Stockholm samt på uppdrag av landstinget bistå ägaren i fastighetsstrategiska frågor.

- Locum AB administrerar och har resultatansvar för den fastighetsförvaltande delen av verksamheten inom Landstingsfastigheter Stockholm som är en resultatenhet inom landstinget.
- Fastigheter som är verksamhetsmässigt nödvändiga och där den externa hyresmarknaden inte utgör en effektiv lösning ska utgöra strategiska fastigheter.
- Hyressättning av lokaler ska ske på marknadsanpassade villkor till enheter inom landstingskoncernen. För akutsjukhuslokaler ska de marknadsanpassade hyrorna ligga på en försiktig nivå. I övriga fall gäller marknadsmässig hyressättning.
- Locum svarar för ekonomisk och teknisk förvaltning av fastigheter inom Landstingsfastigheter Stockholm enligt ett avtal om förvaltning med Stockholms läns landsting.
- Locum ska för landstingets räkning tillhandahålla ändamålsenliga lokaler till landstingets verksamheter enligt de principer för uthyrning som landstinget beslutar.
- Locum ska bistå hyresgästerna att utnyttja lokalerna på ett kostnadseffektivt sätt.
- Bolaget ska, i samråd med berörda enheter inom landstingskoncernen, upprätta underhållsplaner, förvaltningsplaner och dylikt. Landstingsstyrelsen upprättar fastighetsutvecklingsplaner för strategiska fastigheter inom Landstingsfastigheter Stockholm.
- Locum ansvarar efter uppdrag från landstingsstyrelsens förvaltning för inhyrning av strategiska lokaler på den externa hyresmarknaden.
- Locum har rätt att erbjuda interna och externa hyresgäster fastighetsanknutna tjänster (Facility Management). Prissättningen av sådana tjänster skall ske på marknadsmässiga villkor.
- Locum ska arbeta aktivt för att skapa hälsofrämjande miljöer i fastigheter som nyttjas av landstingskoncernens verksamheter.
- Locum ska prioritera att bygga resurssnålt och hållbart, minska mediaanvändningen³ samt sträva efter hög återanvändningsgrad.
- Bolaget ska utöver förvaltningsuppdraget utföra de uppdrag som bolaget tilldelas av sin ägare. Bolaget skall bistå ägaren samt hälso- och sjukvårdsnämnden i fastighetsstrategiska frågor bland annat i samband med investeringsplaneringen.
- Locum ska genomföra de investeringar som beslutas, i enlighet med av landstingsfullmäktige fastställd investeringsprocess.
- Bolaget ska inom ramen för sin verksamhet bistå landstingsstyrelsen enligt deras begäran beträffande strategiska fastighetsinvesteringar och följa deras beslut med avseende på nämnda investeringsprojekt.

³ Med ”media” avses el, värme, vatten och gaser

- Locum ska årligen genomföra kund- och personalnöjdhetsmätningar.
- Locum ska genomföra jämförande studier (benchmarking) med andra ägare/förvaltare av ändamålsfastigheter.

Aktuella lagar och föreskrifter

Aktuella lagar och föreskrifter arbetas kontinuerligt in i styrdokument och processer i Locums ledningssystem.

Kraven i ISO 9001:2008 (kvalitet) och ISO14001:2004 (miljö)

Locum är certifierat enligt kraven i ISO 9001:2008 (kvalitet) och ISO14001:2004 (miljö). Ledningssystemet är uppbyggt enligt krav i flera olika internationella standarder – certifieringen avser endast ISO 9001 och ISO 14001.

Standard	Beskrivning
SS-EN ISO 9001	Ledningssystem för kvalitet
SS-EN ISO 14001	Miljöledningssystem
SS-ISO 26000	Vi använder den internationella standarden för socialt ansvarstagande ISO 26000 som vägledning i vårt hållbarhetsarbete
ISO/IEC 27001	Ledningssystem för informationssäkerhet

Kvalitets- och miljöfrågorna är inarbetade i affärsplanen.

Läs vidare under avsnitten Kvalitetsmål 2016 respektive Miljömål 2016.

Nya utgåvor av ISO 9001 och ISO 14001 hösten 2015

Under 2015 genomförde vi en ny gapanalys för kraven i de nya utgåvorna av ISO 9001 och ISO 14001 gentemot vårt integrerade ledningssystem. Utifrån gapanalysen gjordes en prioritering för successiv implementering under 2016 av de delar som behöver förbättras. Flera förändringar är implementerade utifrån den ”gapanalys light” som genomfördes redan 2014.

Omvärlds- och marknadsanalys

Locums verksamhet samt möjligheter att uppnå mål och uppfylla ägar krav behöver ständigt anpassas till en omvärld i förändring. Locums omvärldsanalys utgår från andra infallsvinklar än våra egna. Vi tittar på svensk ekonomi, regional utveckling och landstingets utmaningar, där Framtidsplanen för hälso- och sjukvården är en viktig utgångspunkt. Utvecklingen på bygg- och fastighetsmarknaden samt arbetsmarknaden har stor betydelse för bolagets förmåga att rekrytera och bedriva sin verksamhet. Även trender och utveckling inom vården påverkar oss.

Svensk ekonomi⁴

Återhämtningen i den svenska ekonomin har fortsatt efter en något svagare utveckling det första kvartalet i år. Den stora immigrationen bidrar till att befolkningen och arbetskraften växer snabbt. Trots en fortsatt stark uppgång i sysselsättningen förblir därför arbetslösheten hög länge och når inte under 7 procent förrän 2017. Det växande behovet av offentliga tjänster pressar de offentliga finanserna och betydande skattehöjningar är att vänta 2016.

Finanspolitiken har varit expansiv sedan lågkonjunkturen började 2008 med påföljande försvagning av de offentliga finanserna. I år stärks det strukturella sparandet något, men det behöver förstärkas ytterligare framöver oavsett om regeringen siktar på ett balansmål eller behåller nuvarande överskottsmål för de offentliga finanserna.

Regional utveckling och landstingets utmaningar⁵

Stockholmsregionen ska bli Europas mest attraktiva storstadsregion enligt den gemensamma vision som har angetts i den regionala utvecklingsplanen för Stockholmsregionen, RUF 2010. För att nå visionen behöver många aktörer arbeta tillsammans och gemensamt värna om vårt framtida klimat, hantera befolkningstillväxten och skapa en integrerad region. Regionen ska vara öppen och tillgänglig för alla. Tillgängligheten ska vara hög för alla typer av resor.

Stockholmsregionen ska vara en ledande tillväxtregion som ska främja innovationer och inspirera människor att starta och utveckla verksamheter. Med bättre förutsättningar för forskning, näringsliv och kultur ökar invånarnas chanser att hitta utvecklande arbeten. Livsmiljön ska vara god genom en ren luft och rent vatten samtidigt som människor ska känna tillit till varandra och ha förtroende för samhällsorganen. Regionen ska använda resurserna effektivt samtidigt som miljöpåverkan ska vara låg.

⁴ Konjunkturinstitutet, Konjunkturläget, juni 2015

⁵ SLL, Mål och budget 2016

Den ekonomiska tillväxten i länet gynnas av dess storlek som ger skalfördelar i både marknad och produktion, tillgång till välutbildad arbetskraft samt möjlighet till samlokalisering och företagskluster som bygger kompetens. Om förutsättningarna ändras eller begränsas i Stockholmsregionen kan hela landets ekonomi påverkas negativt. Landstingets utbyggnad och upprustning av hälso- och sjukvården samt kollektivtrafiken de kommande åren gör Stockholmsregionen ännu mer attraktiv att leva och bo i. Satsningarna medför kanske den största ekonomiska och planeringsmässiga utmaningen i det moderna landstingets historia.

En ekonomi i balans är grunden för en långsiktigt hållbar utveckling. Såväl omvärldens ekonomiska utveckling som befolkningsökningen i Stockholms län ställer stora krav på regionen. Landstingets resurser ska inte bara räcka till en modernisering och utveckling av hälso- och sjukvård, kollektivtrafik och den utbyggnad som en större befolkning kräver, utan resurserna ska även räcka till att möta de påfrestningar som kan uppstå när förutsättningarna i omvärlden förändras.

De effektiviseringsvinster som investeringarna och förändringarna kan ge måste realiseras för att budgeten ska vara i balans. Pågående och planerade investeringar måste kontinuerligt följas upp och prioriteringar måste ske löpande inom hälso- och sjukvården utifrån budgetar och målbild. De stora investeringarna har en långsiktig finansiell påverkan på landstingets ekonomi genom kapitalkostnaderna, det vill säga avskrivningar samt räntekostnader.

Miljöutmaning 2016 är styrande för miljöarbetet i den landstingsfinansierade verksamheten. Miljöprogrammets tre målområden; klimateffektivt, resurseffektivt och hälsofrämjande, är fortfarande styrande för miljöarbetet.

Sammanfattningsvis ska landstinget:

- vara **klimateffektivt** genom att energieffektivisera, öka användningen av förnybara resurser, öka andelen resenärer med kollektivtrafiken, minska utsläppen av klimatpåverkande gaser och öka andelen livsmedel med låg klimatpåverkan.
- vara **resurseffektivt** genom att ha ett kretsloppstänkande när det gäller användning av varor och tjänster, öka återvinningen av avfall och arbeta för en resurseffektiv och tillgänglig bebyggelsestruktur.
- bedriva ett **hälsofrämjande miljöarbete** genom minskade utsläpp av farliga ämnen i vatten och luft, minskade luftföroreningar, minskat buller samt ökad mängd ekologiska livsmedel.

Arbetet med ett nytt gemensamt miljöprogram pågår inom landstinget.

Trender inom vården

Ny teknik kommer att vara katalysatorn som gör nytänkande inom sjuk- och äldreomsorg möjligt. Screening och automatiserad diagnosticering på vårdcentraler och sjukhus kommer leda till att allvarligare åkommor upptäcks tidigare. Inom exempelvis äldreomsorgen kan ny teknologi komma att ta över många av de tunga arbetsuppgifterna. När tekniken används på rätt sätt leder det till besparingar som kan finansiera en värdigare vård för de allt fler äldre. Då finns också möjlighet att prioritera den nödvändiga empatin inom vården.⁶

För att klara en hälso- och äldreomsorg på sikt, där vi konsumerar mer vård som är mer effektiv och som kostar mindre, är trenden att mildare åkommor kommer patienterna att kunna sköta själva i hemmet. För att kunna öka kvaliteten, möta den åldrande befolkningen och samtidigt hålla kostnaderna under kontroll, kan inte vård och omsorg fortsätta att produceras som den gör idag. För att klara hälso- och äldreomsorg på lång sikt måste vården gå från sjukvård till "riskvård" med fokus på att minska risken för att sjukdomar uppstår.⁷

Inom vården i Stockholm är trenden att landstinget köper alltmer vård genom vårdval, vilket gör att det blir allt fler privata vårdgivare på marknaden.

Fastighets- och byggmarknaden

Allt fler bolag på fastighetsmarknaden investerar idag i samhällsfastigheter. Samhällsfastigheter har generellt stabila och säkra kassaflöden, vilket attraherar kapitalstarka aktörer som söker låg risk. Dessa bolag tenderar att inrikta sig på hyresgäster inom samma segment som Locum, därmed finns en ökad konkurrens om ägandet av vårdfastigheter.

Byggbranschen i Stockholm fortsätter sin återhämtning från krisåren 2011–2013. Konfidensindikatorn vittnar om ett läge som likt under föregående kvartal är starkare än normalt. Stämningläget utifrån det historiska genomsnittet i Stockholm är nu i paritet med övriga riket, där konjunkturen försvagas under andra kvartalet 2015.

En bidragande orsak till att Stockholms byggbransch inte stärks mera påtagligt under andra kvartalet, trots relativt god efterfrågan, är att branschen tycks hållas tillbaka av en betydande arbetskraftsbrist samt andra hinder som gör att utfallet för byggandet sänks. Förväntningarna stärks dock samtidigt jämfört med föregående kvartal. Detta ger en förhoppning om en ljusnande tillvaro för byggandet i Stockholm.⁸

⁶ Socialdepartementet, forskningsrapport "Empati & High Tech", november 2012

⁷ SLL, Framtidsplanen andra steget, 2014

⁸ Stockholmsbarometern 2a kvartalet 2015, 2015-08-12 (Rapport från Stockholms handelskammare)

Marknadsläget de närmaste åren är av speciell vikt för Locum då flera stora entreprenader ska upphandlas. Det pågår och kommer att pågå ett stort antal stadsutvecklingsprojekt i Stockholmsregionen under de närmaste åren som kommer att påverka byggkonjunkturen i Stockholm. Exempel på sådana projekt är bland andra:

- Norra Djurgårdsstaden
- Hagastaden
- Västra City
- Citybanan
- Förbifart Stockholm
- Västra Kungsholmen

Arbetsmarknaden

Efter en svag sysselsättningsutveckling under sommaren pekar antalet lediga jobb och företagens anställningsplaner på att sysselsättningen stiger snabbare under resten av året. Samtidigt som sysselsättningen ökar stabilt, ökar även arbetskraften påtagligt på grund av stor invandring. Nyanlända har dock en svag ställning på arbetsmarknaden och svårare att matchas till de lediga jobb som finns. Det är en av orsakerna till att arbetslösheten minskar långsamt och beräknas vara ca 7 procent 2017.⁹

Enligt Arbetsförmedlingens bedömning kommer sysselsättningen inom byggbranschen att öka kommande år. Detta hänger samman med en allt starkare byggkonjunktur¹⁰, vilket kan försvåra rekryteringsläget för Locum. En fördel är att Locum lyckats göra sig känt som ett företag som – förutom att erbjuda utvecklande arbetsuppgifter – understryker vikten av en jämn könsfördelning och balans mellan arbete och privatliv vilket sammantaget innebär en konkurrensfördel.

⁹ Konjunkturinstitutet, Konjunkturläget, augusti 2015

¹⁰ Sveriges byggindustrier, Konjunkturprognos juni 2014

Strategiska mål

Nöjda kunder

Tillsammans med våra kunder planerar vi för långsiktigt hållbara fastigheter för god vård – kostnadseffektiva, bra vårdmiljöer som möter såväl vårdens som patienternas behov.

Vårt arbete utförs på ett kvalitetssäkrat sätt med stöd av vårt ledningssystem. Vi använder Lean för att vidareutveckla vårt arbetssätt kring kundnytta och ständiga förbättringar.



Indikatorer för det strategiska målet Nöjda kunder:

Nöjda kunder	Utfall 2013	Utfall 2014	Mål 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019
Nöjd-Kund-Index (NKI), %*	52	54	54	56	58	60	62
Lokalmätning, skala 1-5	N.A	4.1	>4	>4	>4	>4	>4
Projektmätning, skala 1-5	4.3	4.4	>4	>4	>4	>4	>4
Driftmätning, %*	72	76	76	77	78	78	78
Trygghetsmätning, %*	45	55	47	56	58	60	62

N.A innebär att uppgift saknas eller att mätningen har förändrats och inte har målsatts för det aktuella året.

* innebär att mätningen kommer att förändras från och med 2015.

En stor förändring för indikatorerna under Nöjda kunder är att Locum under 2015 har beslutat att använda Fastighetsbarometern för att göra den årliga kundundersökningen. Fastighetsbarometern är en branchspecifik mätning med flera deltagande fastighetsbolag. Detta innebär att utfallet för nöjd-kund-index, driftmätning och trygghetsindex kommer att se annorlunda ut. Undersökningen genomförs på ett helt nytt sätt med telefonintervjuer istället för digitala och postala enkäter. Möjligheten till benchmarking med andra bolag inom fastighetsbranschen var en avgörande faktor för beslutet.

Under 2016 kommer vi att arbeta med att utveckla indikatorer för ökad kvalitets-säkring av byggprojekt, vilket kan påverka utformningen av lokal- och projektmätningarna i framtiden.

Läs mer om respektive mätning och syftet med dem under avsnittet Kvalitetsmål 2016.

Fokusområden

Utveckla och förvalta välkomnande, trygga och ändamålsenliga lokaler för framtidens hälso- och sjukvård

Locums uppdrag är främst att erbjuda landstingsfinansierade vårdgivare ändamålsenliga lokaler. Vården levereras av såväl landstingsägda förvaltningar och bolag som av privata vårdgivare. I våra fastigheter har vi även andra kunder, med verksamheter som till exempel sjukhem, skolor samt kunder som levererar service i byggnaderna såsom apotek, kiosker och restauranger. För att ytterligare utveckla tillgången till service och tillgänglighet vid entréerna till sjukhusen har Locum tagit fram ett entrékoncept som har införts på flera sjukhus.

Villkoren och förutsättningarna för Locums verksamhet har delvis förändrats de senaste åren till följd av en ökad mångfald av vårdgivare som konkurrerar om uppdrag och patienter. Vi ser en allt större rörlighet inom fastighetsbeståndet och utmaningen för Locum är att tillgodose kraven på anpassningar av lokaler för relativt kortsiktiga behov på ett sätt som är långsiktigt hållbart. Det innebär att lösa speciella behov i ändamålsenliga lokaler med generella lösningar, vilket är en svår men nödvändig balansgång för att hantera ägarkapitalet på ett ansvarsfullt sätt.

Lokaler som uppfattas som ändamålsenliga för sitt syfte är lokaler som,

- medger verksamhetsutveckling och flexibel användning över tid
- stödjer patientens rätt till självbestämmande och integritet
- stödjer personalen i deras ambition att arbeta nära patienten
- stödjer processorienterade arbetsätt
- medger att ett generellt utformat vådrum kan användas av olika vårdgivare
- medger att stödfunktioner kan delas mellan olika vårdgivare.

I dialogen med kund utgår vi i största möjliga utsträckning från standardiserade rumslösningar. Dessa utvecklas inom ramen för Program för Teknisk Standard, PTS. PTS är ett samarbete mellan flera landsting och regioner som utvecklat en gemensam kvalitetsstandard för säkra och ändamålsenliga vårdlokaler. Under året ska vi samordna och synliggöra den benchmarking vi gör med andra landsting samt andra liknade aktörer med syfte att förbättra lokalerna.

För att kunna erbjuda våra kunder ändamålsenliga lokaler behöver vi ha bra underlag bland annat för de byggprojekt som utförs i förvaltningen av fastigheterna. Genom att ha förvaltningsplaner för fastigheterna kan vi på ett smidigt sätt få en total bild över alla de planer och den underhålls- och investeringsstatus som finns för fastigheten. Arbete har pågått med att vidareutveckla förvaltningsplanerna för att få så bra underlag som möjligt. Under 2016 ska vi se över och slutföra underlag för ytterligare två sjukhus för att förbättra förvaltningsplanering av sjukhusen.

Våra lokaler ska upplevas som trygga och säkra för vårdgivare och patienter. Locum har ett systematiskt arbete i säkerhetsfrågor och har en uppdaterad krishanteringsplan för Locums verksamhet som utgår från gällande lagstiftning. Vid en allvarlig händelse finns en tydlig kontaktväg och etablerad samverkan med övriga aktörer inom SLL. Vi genomför regelbundet risk- och sårbarhetsanalyser avseende reservkraft, vattendistribution, avlopp, värme m.m.

Vi kommer att arbeta vidare med trygghetsfrågan bland annat genom att genomföra trygghetsronder på sjukhusen och ta fram handlingsplaner för säkerhet och trygghet. Gåturen har genomförts och kommer att genomföras med särskilt fokus på den fysiska tillgängligheten till sjukhusen.

Utveckla leveransen av Facility Management (FM)-tjänster till kunder

Facility Management-tjänster avser att avlasta sjukvården med fastighetsnära tjänster (vårdnära service), för att verksamheterna ska kunna fokusera på sin kärnverksamhet.

Under 2016 kommer Locum arbeta för att utveckla leveransen av tjänster till kunderna samt arbeta med att erbjuda matavfallsinsamling enligt Miljöutmaning 2016 vid de sjukhus där det är möjligt.

Vidareutveckla kundservice och kundkommunikation

På Locum vill vi utveckla den service vi ger till våra kunder. En bra serviceleverantör är väl insatt i kundens verksamhet och önskemål. Detta innebär lyhördhet och respekt för kundens behov. Det är viktigt att som serviceleverantör vara flexibel och kunna anpassa sig till förändringar som uppstår i kundens verksamhet. Smidig kommunikation är speciellt viktigt i samband med förändringar.

I det långsiktiga arbetet med att utveckla relationen med kunderna är en viktig beståndsdel att etablera en tydlig och enkel kanal för kunddialog. Locum inrättade 2014 en helt ny kundtjänstfunktion för att kunna ta emot och följa upp kundärenden. Under det senaste året har nya rutiner och processer etablerats. Arbetet behöver utvecklas ytterligare för att kundtjänsten ska kunna finnas tillgänglig dygnet runt via telefon, webb och e-post. Ett antal aktiviteter har identifierats inför 2016 som att skapa användarkonton för samtliga anslutna kunder på webben, marknadsföra webbblösningen för kunderna för att öka användande och tillgänglighet samt genom ny teknisk lösning kunna besvara e-post dygnet runt.

Vi arbetar fortlöpande med bygg- och störningsinformation. Genom att vidareutveckla kanaler för kundkommunikation ska bland annat arbetet med de stora byggprojekten kunna hanteras så effektivt som möjligt, både för att störningar i kundernas verksamhet ska kunna minimeras och för att förenkla arbetet i projekten. Arbetet i projekt innefattar också att vidareutveckla digitala kommunikations- och visualiseringslösningar i samråd med våra kunder för att kunden på ett enkelt och överskådligt sätt ska kunna ta del av projekthandlingar och få en visuell bild av den slutliga lokallösningen genom virtuella 3D-miljöer och databaser.

Sedan den senaste omorganisationen inom Locum år 2012, då vi gick mot en mer kundorienterad organisation, har samtliga medarbetare utbildats i kundbemötande. Under 2016 kommer Locum ta nästa steg och ta fram en kundmötesstrategi som ska vara vägledande för alla i kontakt med kunden.



Hållbar utveckling

Vi har ett etiskt förhållningssätt i vårt arbete och beaktar sociala, ekonomiska och miljömässiga konsekvenser av vår verksamhet, både för medarbetare och för samhället i stort.



Tillsammans med våra kunder arbetar vi för att gemensamt medverka till att uppfylla målen i landstingets miljöutmaning 2016.

Indikatorer för det strategiska målet Hållbar utveckling:

Hållbar utveckling	Utfall 2013	Utfall 2014	Mål 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019
Tillförd energi, kWh/m ² A-temp*	236	230	224	222	218	216	209
Energianvändning el och värme (köpt), kWh/m ² A-temp*	219	214	204	200	194	190	188
Andel förnybar energi, %	90	96	94	95	95	95	95
Sorterat avfall från byggentreprenad, %	83	81	>90	>90	>90	>90	>90
Andel godkända byggprodukter enligt Byggvarubedömningen, %	92	95	>95	>95	>95	>95	>95

*A-temp är den invändiga arean för våningsplan, vindsplan och källarplan som värms till mer än 10°C i byggnaden. Värdena avser strategiska fastigheter. Värmen har graddagskorrigerats med SMHI:s nya graddagar¹¹ från årsskiftet 14/15

Fokusområden

Hållbarhetspolicyn ska vara en integrerad del i *Vårt sätt att arbeta*

Vi har arbetat med att paketera vårt hållbarhetsarbete utifrån Locums strategiska mål och vår Hållbarhetspolicy¹². Vi tar ansvar för den påverkan vår verksamhet har och sammanfattar ansvaret under följande hållbarhetsområden:

- **Mänskliga rättigheter** – inkluderar även respekt för arbetsvillkor, hälsa och säkerhet, mångfald och jämställdhet inom vår egen organisation
- **Efterlevnad av lagar och regler** – utöver lagar och regler finns fastställda styrande dokument såväl för SLL som internt på Locum vilka styr vår verksamhet, vårt arbete och vårt agerande

¹¹ [Mer information om graddagar hos SMHI](#)

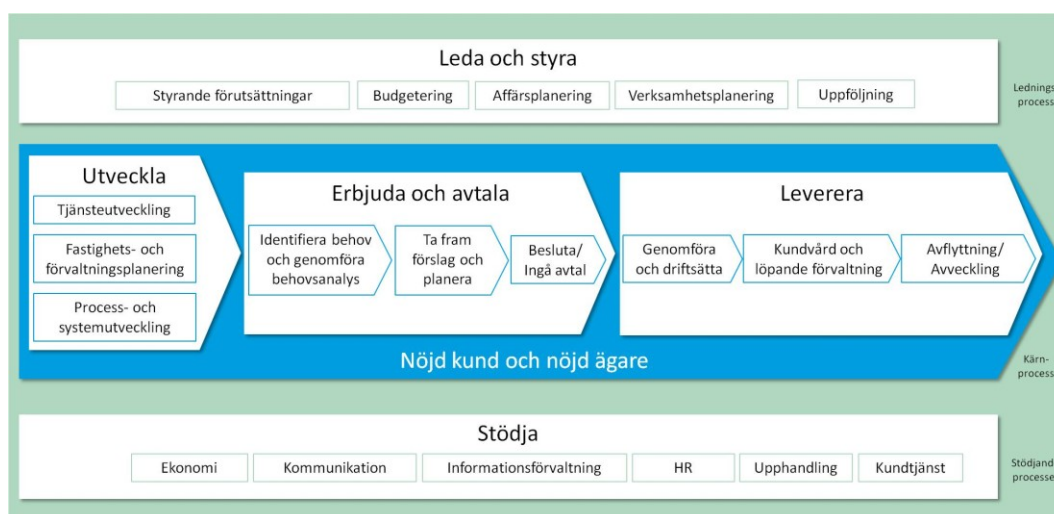
¹² Fastställdes av styrelsen för Locum AB den 25 september 2014, under namnet Locums policy för kvalitet, miljö, arbetsmiljö och säkerhet. Den 30 januari 2015 beslutade styrelsen om namnändring till Hållbarhetspolicy.

- **Omsorg om miljön** – vårt arbete med att minska miljö- och energipåverkan från vår verksamhet
- **Intressentdialog** – våra intressenter är de som påverkar, eller påverkas av, vår verksamhet t ex kunder, medborgare, leverantörer, ägare, myndigheter, kommuner, media
- **Utveckling av lokalsamhället** – innefattar samarbeten för att åstadkomma lokala lösningar för en hållbar utveckling. Lokalsamhället kan omfatta allt från intressenter som vistas intill vår verksamhet, till intressenter som vistas längre från verksamheten men som kan uppleva effekterna av den
- **Ansvarsfulla och etiska affärsmetoder** – inkluderar trovärdighet, god byråkrati och moralisk kompetens samt att motverka mutor, korruption och oegentligheter
- **Ansvar i leverantörskedjan** – vårt arbete med att ställa hållbarhetskrav på leverantörerna samt att följa upp dessa krav.

Under 2016 kommer vi att arbeta vidare med att utveckla indikatorer för vårt hållbarhetsarbete.

Vårt sätt att arbeta

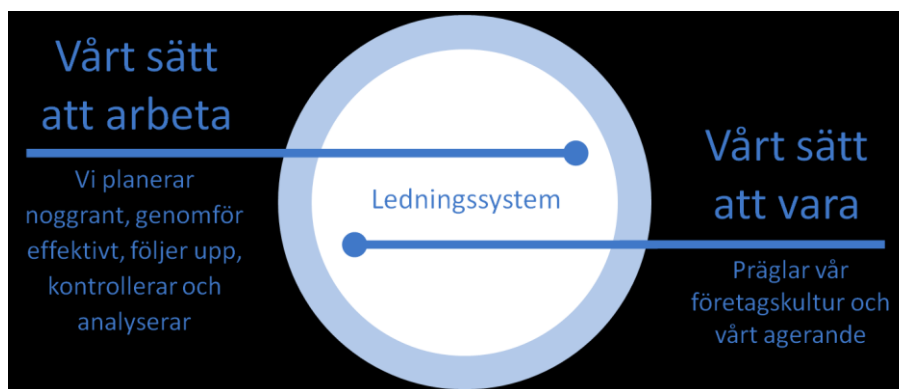
I arbetet med ständiga förbättringar och utveckling av Locums arbetsätt har en processkarta tagits fram. Bolagets kärnprocess (Erbjuda - Utveckla och Avtala - Leverera) är tvärfunktionell och sträcker sig genom avdelningar och enheter. Arbetet med att implementera och bryta ner processerna har pågått under 2015 och kommer att fortgå under 2016 då vi kommer att säkerställa att aktuella och relevanta process- och rutinbeskrivningar, styrdokument etc. finns på intranät och locum.se.



För ytterligare information om Locums arbetsätt, läs vidare i "Vårt sätt att arbeta" - Introduktion till Locums ledningssystem.

Vårt sätt att vara ska spegla vår företagskultur samt vårt och våra leverantörers agerande

Vårt sätt att vara bygger på vår vision Självklara värden för vården, våra värderingar: Kundnytta, helhetsansvar och samverkan och vår hållbarhetspolicy.



I Vårt sätt att vara beskriver vi våra hållbarhetsområden – hur vi på Locum tar etisk, social, ekonomisk och miljömässig hänsyn i vår verksamhet samt i förhållandet till varandra och till våra samarbetspartners.

Vi gör alla vårt yttersta för att leva upp till *Vårt sätt att vara* såväl internt som i samverkan med våra intressenter. För att påminna oss, våra leverantörer och samarbetspartners om vad som gäller – diskuterar och kommunicerar vi ständigt *Vårt sätt att vara*.

Med leverantörer avses alla som levererar en produkt eller tjänst till eller på uppdrag av Locum. Vi strävar efter att samarbeta med leverantörer med värderingar som överensstämmer med våra egna och att inte göra affärer med leverantörer som skulle kunna skada Locum och SLL.

Vi använder SLL:s uppförandekod vid upphandling av leverantörer, med krav på att leverantörerna ska följa Internationella arbetsorganisationens (ILO) konventioner om minimiålder, barnarbete, tvångsarbete, diskriminering, lika lön för lika arbete oavsett kön samt föreningsfrihet. Locum har rätt att kontrollera leverantörens efterlevnad av kraven. Vid allvarliga brister har vi rätt att häva avtalen.

Medarbetarna genomgår årligen obligatorisk utbildning i ”Riktlinjer för externa kontakter”, som bland annat tar upp bisyssla, jäv, otillbörliga förmåner samt givande och tagande av muta.

Under 2016 fortsätter vi att kommunicera och diskutera *Vårt sätt att vara*, bland annat via intranätet och locum.se, en enkel folder, interaktivt utbildningsmaterial, en fast punkt på arbetsplatsträffar etc

Vi fortsätter att kravställa och följa upp våra leverantörer och entreprenörer, under 2016 med fokus på risken för svart arbetskraft.

Vid större ny-, om- och tillbyggnationer ska berörd byggnad kvalitetssäkras mot Miljöbyggnad

Miljöbyggnad är ett certifieringssystem som baseras på svenska bygg- och myndighetsregler samt svensk byggpraxis. Med Miljöbyggnad säkerställs viktiga kvaliteter hos en byggnad. Våra kunder ska känna sig trygga med att lokalerna får ett bra inomhusklimat (fukt, temperatur mm), är energieffektiva och att det inte finns några miljö- och hälsoskadliga ämnen inbyggda. Det innebär bland annat att energianvändningen för uppvärmning och fastighetsanknuten el i nybyggda fastigheter ska vara minst 35 procent under Boverkets riktlinjer.

Miljöbyggnad nivå Guld ska gälla för alla Locums större ny- och tillbyggnationer med vissa avgränsningar vad avser projektets komplexitet och budget. För större ombyggnation är planeringsinriktningen nivå Silver. Generellt gäller för alla byggprojekt att kostnaden för certifierings-processen och övriga tillkommande kostnader ska vara relevanta i förhållande till projektets budget, omfattning och art. Locum kommer att vidareutveckla underlag och arbetssätt enligt Miljöbyggnad för ökad kvalitetssäkring av de stora byggprojekten.

En konsekvensanalys ska alltid upprättas för projekt som ska klassas enligt miljöbyggnad och vara en del av programhandlingen. Avsteg från Miljöbyggnad nivå Guld kan tillåtas av projektets styrgrupp i de fall där det bedöms orimligt ur kostnads-, byggnadstekniskt eller installationstekniskt perspektiv. Under 2016 kommer Locum att implementera vidareutvecklad hantering av konsekvensanalyser och beslut om avsteg utifrån ägarens beslut.

Klimat effektivt, resurseffektivt och hälsofrämjande miljöarbete ska prioriteras för att uppnå SLL:s Miljöutmaning 2016

En miljöaspekt är en händelse eller ett område som kan påverka miljön, positivt eller negativt. Identifiering och värdering av miljöaspekter berör alla processer och aktiviteter i Locum. Locums miljöaspekter identifieras och utvärderas i samband med arbetet med affärsplanen. Miljöaspekterna målsätts och/eller säkerställs genom rutiner och aktiviteter.

De aspekter som har stor påverkan på miljön är att betrakta som betydande miljöaspekter.

Locums betydande miljöaspekter finns inom följande områden

- energianvändning
- avfall
- byggmaterial och material för drift
- mark och fastighetsföroreningar
- kunskap, engagemang och intern kommunikation

Vid framtagande av miljömålen i affärsplanen tas hänsyn till de betydande miljöaspekterna, risker, lagkrav och SLL:s miljöpolitiska program, Miljöutmaning 2016.

Locums åtta målområden är

- Effektivisera energianvändningen
- Effektivisera transporter
- Öka andelen förnybar energi
- Använda kretsloppstänkande vid användning av varor och tjänster
- Planera kretsloppsanpassat och resurssnålt vid byggande
- Minska mängderna avfall och förbättra avfallshanteringen
- Minska miljö- och hälsorisker med kemiska produkter och varor
- Transparent och motiverande kommunikation

Locum har tagit fram 16 miljömål under ovanstående rubriker för att bidra till att målen i Miljöutmaning 2016 kan uppnås. Bland de viktigaste aktiviteterna inför 2016 återfinns att genomföra energikartläggningar, ta fram åtgärdsplaner och genomföra energibesparande åtgärder samt aktiviteter för att uppnå högre sorteringsgrad för byggavfall i de stora byggprojekten.

För Locums miljömål - se vidare under avsnittet Locums miljömål 2016.

Fortsätta installationen av solceller på tak och förbereda för solcellsinstallation vid ny- och ombyggnation

SLL är en stor energianvändare och beslut har tagits i landstingsfullmäktige om att landstinget bör ha en fastighetsnära förnyelsebar energiproduktion.

I landstingets budget 2014 togs ytterligare beslut om att se över förutsättningarna för solceller på landstingets fastigheter. En förstudie för att bygga solceller på fastigheternas tak har tagits fram. Den fördjupade förstudien visar också var byggnationen bör ske utifrån kostnad kontra producerad el. Förstudien ledde till ett beslut om att 20 000 kvm tak ska ha solceller.

Med anledning av att det sker många ombyggnationer samtidigt behöver solcellsanläggningarna samplaneras med andra projekt. Locum kommer att börja med en pilotanläggning där vi ställer funktionskrav och drar erfarenheter. Därefter kan erfarenheterna användas för att bygga ytterligare solceller.

Ekonomi i balans

Vi förvaltar och utvecklar vårdens fastigheter och lokaler inom Landstingsfastigheter Stockholm, enligt uppdrag och ägardirektiv, i syfte att skapa värde för kunder, ägare och medborgare i Stockholms län.



Indikatorer för det strategiska målet Ekonomi i balans:

Ekonomi i balans	Utfall 2013	Utfall 2014	Mål 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019
Landstingsfastigheter Stockholm (LFS)							
Avkastning på eget kapital, exklusive reavinster, %	7	5	6	7	6	6	6
Resultat före skatt, inklusive reavinster, mkr	651	338	235	335	235	235	235
Locum AB							
Resultat före skatt, mkr	1	-1	5	5	5	5	5

Locum förvaltar ett stort fastighetsbestånd för viktiga samhällsfunktioner. Det totala fastighetsinnehavet är cirka två miljoner kvm, vilket gör det till ett av Sveriges större fastighetsinnehav. Merparten av fastighetsbeståndet är tekniskt avancerade och installationstätta samt uppförda under 1960- och 1970-talet. Detta innebär att livslängden hos installationerna i fastigheterna börjar ta slut och genomgående renovering eller utbyte behövs. Fastigheterna har stora investerings- och underhållsbehov de närmaste tio åren.

På grund av den ansträngda ekonomin inom landstinget beslutade landstingsfullmäktige i juni 2015 om justerade resultatkrav för LFS i SLL:s budget för 2016. LFS:s resultatkrav uppgår nu till 334,9 mkr för 2016, vilket är 100 mkr högre än tidigare år. Planår 2017-2019 har dock oförändrade resultatkrav. Detta innebär ett nytt avkastningskrav för 2016 på 7 %.

För att klara det nya avkastningskravet från ägaren behöver Locum sänka underhållskostnaderna. Planerade åtgärder måste prioriteras om för att hitta åtgärder som kan skjutas på framtiden. Kostnaderna för utredningar behöver minska, vilket innebär att Locum tydligare behöver ifrågasätta lokalförändringsbehov för att minska risken för förgäveskostnader.

För Landstingsfastigheter Stockholm kommer de stora investeringarna under kommande år att innebära en avsevärd påfrestning på balansräkningen och resultatet. Den affärsmodell som tillämpas innebär bl.a. att Locum får behålla resultat utöver budgeterat resultat. De framtida investeringarna kommer dock i sin helhet att lånefinansieras. Detta medför att vi inte kommer att klara soliditets-

kravet¹³ på 30 % över tid. Trots det bedömer vi att det långsiktiga avkastningskravet på 6 % över tid kan uppnås.

Fokusområden

Genomföra byggprojekt enligt uppdrag, med fokus på byggkostnader och med en slutprodukt till den kvalitetsnivå som motsvarar vår ägares krav

Just nu genomför SLL en av de största satsningarna någonsin för framtidens hälso- och sjukvård. Framtidsplanen innebär att landstinget bygger nytt, rustar upp och utvecklar arbetssätt som förstärker vården och ger en tillgängligare och effektivare vård där fler patienter får rätt vård, i rätt tid och på rätt plats.

SLL planerar att investera drygt 29 miljarder kronor inom hälso- och sjukvården för perioden 2016-2020. Av detta uppgår fastighetsinvesteringarna i LFS till 14,6 miljarder kronor, varav 3,5 miljarder kronor förväntas bli investerade under 2016¹⁴.

Investeringar kommer att göras både för att bygga om och bygga nytt på de flesta sjukhus i länet. Det för med sig att Locum kommer att hantera ett stort antal komplexa byggprojekt. I flera av byggprojekten har det pågått ett intensivt arbete med att ta fram underlag för genomförande. Södertälje sjukhus är först ut i raden av de sjukhus där stora byggprojekt kommer att genomföras.

Beroende på när i tiden investeringsbeslut tas påverkas Locums verksamhet och resursbehov. De största pågående investeringarna är:

- Ny behandlingsbyggnad på Södertälje sjukhus
- Ny akut- & behandlingsbyggnad på Danderyds sjukhus
- Ny byggnad västläge på Södersjukhuset

För ytterligare information om investeringar, se investeringsbudgeten för Landstingfastigheter Stockholm.

I juni 2014 fick Locum nya ägardirektiv. För att kunna tydliggöra rollerna mellan enheten Strategiska fastighetsfrågor och investeringar (SFI) inom landstingsstyrelsens förvaltning och Locum i arbetet med fastighetsinvesteringar, arbetades avtal och mallar fram i december 2014. De nya avtalen innebär att SFI upprättar fastighetsutvecklingsplaner för strategiska fastigheter och Locum upprättar förvaltningsplaner. SFI bereder strategiska fastighetsfrågor och har en årlig gemensam genomgång med Locum av fastighetsutvecklingsplaner och förvaltningsplaner. Landstingsstyrelsen har det ekonomiska ansvaret för strategiska fastighetsinvesteringar. SFI ansvarar och leder förstudierna för de

¹³ Soliditet definieras som kvoten mellan eget kapital och totalt kapital. LFS affärsmodell som beslutades av LF 2002 innebär en ständig 70 % - belåningsgrad.

¹⁴ Ur mål och budget 2016 för Stockholms läns landsting.

stora projekten. Avtal ska upprättas för varje uppdrag till Locum och genomföras enligt uppdrag, med fokus på byggkostnader och med en slutprodukt till den kvalitetsnivå som motsvarar vår ägares krav.

Under 2016 kommer vi att arbeta med att utveckla underlag och arbetssätt med indikatorer för ökad kvalitetssäkring av byggprojekten. Med kostnads- och tidsfokus för de stora byggprojekten krävs att upphandlingar till projekten kan genomföras på ett kvalitetssäkrat och rationellt sätt. Locum behöver därför dimensionera upphandlingsenheten utifrån antalet projekt bland annat för att kvalitetssäkra upphandlingsunderlagen.

Planerat vårdinnehåll och inriktning på respektive sjukhus är avgörande för ett effektivt genomförande av byggprojekten. Osäkerhet kring vårdinnehåll – det vill säga var vilken vård skall bedrivas – påverkar bland annat budget- och tidsramar vid genomförande av byggprojekten.

Utveckla fastighetsförvaltningssystemet för att stödja vårt arbetssätt och vår leverans till kunden

I samband med att verksamheten inom Facility Management-området har utökats och en ny kundtjänst lanserats har behov uppstått av ett nytt systemstöd för fastighetsförvaltning för att förenkla ärendehantering och hantering av serviceavtal. Ett nytt fastighetsförvaltningssystem implementeras under 2015 - 2016. I samband med att det nya systemet införs kommer ett antal äldre system att fasas ut.

Vidareutveckla en enhetlig, tillgänglig och säker dokumenthantering och informationsförvaltning enligt genomförandeplan

En genomförandeplan för ”Enhetlig, tillgänglig och säker dokumenthantering och informationsförvaltning” togs fram under 2014. En plan för smidig och säker dokumenthantering hela vägen från mall, vidare i remiss-/godkännandeflöde till godkänt dokument, publicering, förvaring, diarieföring, mellanlagring och slutarkivering.



Ett genomförande i befintligt systemstöd (Platina) samordnat med,

- implementeringen av fastighetsförvaltningssystemet (Landlord),
- implementering av VIR, verksamhetsbaserad informationsredovisning, enligt landstingsarkivets föreskrift,
- samt kraven på informationssäkerhet (nedan).

En kravspecifikation samt kostnadsestimat inför implementering arbetades fram 2015. I genomförandet – som kommer att pågå etappvis med början 2015 – ingår utbildning av och information till SuperUsers och medarbetare. I anslutning till den nya versionen av ärende-/dokumenthanteringssystemet behöver även hanteringen av dokument i byggprojekt kvalitetssäkras och effektiviseras.

Parallellt pågår arbetet med utveckling av informationssäkerhet och säkerhetsskydd inom Locum. Landstinget ställer krav på att samtliga förvaltningar och bolag ska efterleva gällande lagar, förordningar och föreskrifter avseende informationssäkerhet och säkerhetsskydd vilket, för Locums del, innebär implementering av kraven i ISO/IEC 27000 i Locums ledningsystem samt upprättande av strukturer för att bedriva ett systematiskt säkerhetsskyddsarbete.

Utvecklingen av Locums informationssäkerhets- och säkerhetsskyddsarbete kommer att gynna kunderna då Locum kan erbjuda tjänster som lever upp till samma krav på informationssäkerhet och säkerhetsskydd som våra kunder omfattas av.

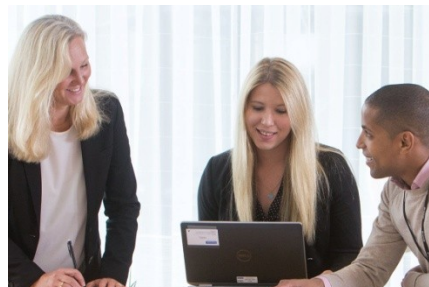
Under 2015 inleds och under 2016 fortgår metodutvecklingsarbetet med implementering av krav avseende informationssäkerhet samt genomförande av säkerhetsanalyser och upprättande av säkerhetsplaner. Medarbetarens del i att upprätthålla Locums informationssäkerhet och säkerhetsskydd förenklas genom tillgång till tydliga styrdokument och instruktioner samt utbildning i informationssäkerhet respektive säkerhetsskydd.



Attraktiv arbetsgivare och stolta medarbetare

Genom att vara ledande på vårdmiljöer är vi en attraktiv arbetsgivare med stolta och kompetenta medarbetare.

Vi erbjuder en företagskultur med tydliga värderingar, inspirerande kollegor och utvecklande arbetsuppgifter.



Indikatorer för det strategiska målet Attraktiv arbetsgivare och stolta medarbetare:

Attraktiv arbetsgivare och stolta medarbetare	Utfall 2013	Utfall 2014	Mål 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019
Nöjd-Medarbetar-Index (NMI), %	79	78	78	78	78	79	79
Ledarindex, %	78	75	78	79	79	80	80
AKA*-index	81	80	81	81	81	81	81

Samtliga indikatorer är gemensamma inom SLL.

*Attraktiv och Konkurrenskraftig Arbetsgivare, vilket i sin tur utgör det sammanslagna värdet av de sex delindexen (aktivt ansvarstagande, kund och resultatfokus, förändring och utveckling, jämlikhet, hälsa och stress, samt motivation).

Locum finns på en marknad med stor konkurrens om kompetens. Vi kommer att fortsätta att utveckla vårt arbetsgivarvarumärke för att vara en attraktiv arbetsgivare som attraherar, utvecklar och behåller medarbetare. Vi kan erbjuda intressanta och utvecklande roller inom ett område som skapar samhällsnytta och det, tillsammans med vårt starka varumärke, lockar många bra kandidater från såväl offentliga som privata verksamheter.

Locum vill stimulera till karriärutveckling genom att visa på möjliga vägar inom kompetensområdet eller genom rörlighet inom Locum. Detta innebär förutom bättre kontinuitet i verksamheten att vi kan behålla kompetenta och nöjda medarbetare. Kompetensutveckling och kompetensförsörjning är av strategisk betydelse för att Locum som företag ska kunna möta och genomföra de utmaningar vi står inför. En framgångsfaktor för att Locum ska locka till sig medarbetare och stärka befintliga kollegor är att strategiskt och systematiskt arbeta med kompetensutveckling.

Fokusområden

Fortsätta integrera förändringar och utveckling genom att arbeta aktivt med vår företagskultur

Vi är stolta över att år efter år kunna presentera riktigt fina siffror i den årliga medarbetarundersökningen. Ett kvitto på att våra medarbetare upplever att man bidrar till utvecklingen i företaget och verksamheten får vi t ex i området Förändring och utveckling. Detta index behandlar såväl individens egen strävan efter att utveckla sin kompetens som delaktighet i företagets förbättringsarbete. För att underlätta detta ytterligare arbetar vi enligt Lean-principerna. Även Motivationsindex visar att våra medarbetare är stolta över att arbeta hos oss, att man uppfattar Locum som attraktiv arbetsgivare och rekommenderar oss till andra.

Företagskultur är ett företags formella och informella fasta vanor, bruk och attityder. Företagskulturen byggs upp av de som arbetar i företaget, mer eller mindre styrt och påverkat av företagsledningen. Under de senaste åren har ett stort antal nyanställda rekryterats till Locum. I kunskapssamhällets organisationer är det mycket viktigt för framgång att den företagskultur de anställda agerar för är i harmoni med företagsledningens uppfattning av önskvärd företagskultur och den stämmer med företagets värderingar.

Under 2016 kommer vi att arbeta vidare med att synliggöra och förstärka den gemensamma bilden av företagskulturen, förstärka det positiva i den och definiera innebörden av våra värderingar; Helhetsansvar, Samverkan och Kundnytta. Syftet är att bibehålla hög motivation, ambassadörskap och en god arbetsmiljö samt att främja kompetensspridning och erfarenhetsutbyte.

Arbetsmiljön som Locum ansvarar för ska vara god för medarbetare, besökare och leverantörer

Ingen medarbetare ska riskera fysisk eller psykisk skada på arbetsplatsen. Alla ska känna till eller skaffa sig information om lagstadgade krav och andra juridiska frågor som rör de egna arbetsuppgifterna. Alla har och tar ett personligt ansvar för vår gemensamma arbetsmiljö i det dagliga arbetet. Arbetsgivaren är ansvarig för arbetsmiljön och ska vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga ohälsa och olycksfall, instruera och informera de anställda för att undvika risker, organisera rehabiliterings- och anpassningsverksamhet samt anlita den företagshälsovård som behövs. Under 2016 kommer Locum arbeta med att stärka chefers kunskap och förmåga att snabbt se och åtgärda psykosocial och fysisk ohälsa samt risker i miljön.

Locum har ett samordningsansvar för allmänna ytor som Locum råder över, såsom sjukhusentréer och kulvertar. Samordningsansvaret syftar till att förhindra olyckor på arbetsplatser där flera arbetsgivare finns samtidigt. Om ett fast arbetsställe är gemensamt för flera verksamheter, är den som råder över arbetsstället ansvarig för samordningen av arbetsmiljöfrågor. Locums ansvar för att samordna arbetsmiljöfrågor innebär bl.a. att se till att arbetet med att förebygga risker för ohälsa och olycksfall samordnas, klara ut vem som skall stå för olika åtgärder och fördela skyddsansvaret. Den som faktiskt har de största möjligheterna att vidta åtgärder ska ha ansvaret för dem och se till att lämpliga rutiner finns för att bedriva skyddsarbete i samverkan.

Locums samordningsansvar avseende dessa ytor fritar inte respektive arbetsgivare från arbetsmiljöansvar när deras medarbetare vistas inom dessa ytor. Det innebär till exempel att respektive arbetsgivare är den som måste se till att utrustningen underhålls och hanteras på ett säkert sätt eller att kemiska produkter används på ett säkert sätt. Som ett led i detta avser Locum att utveckla arbetet med arbetsmiljöronder i allmänna utrymmen på sjukhusen under 2016.

Locum har genom avtal med SLL ett uppdrag att företräda byggherren (SLL) i vissa frågor och har som företrädare för byggherren ett arbetsmiljöansvar under planering, projektering och byggande. De krav avseende arbetsmiljö som lagar och föreskrifter ställer på byggnads- och anläggningsprojekt, syftar till att säkra en god arbetsmiljö för de personer som arbetar med utförandet av bygg-, installations- och anläggningsarbeten, brukar lokalerna eller arbetar med byggnaden i förvaltnings- och driftskedet.

Vid planering, projektering, byggande och ibruktagande ska gällande lagar och föreskrifter identifieras och följas. Arbetsmiljön i byggnads- och anläggningsarbete är reglerad via flertalet lagar och förordningar. Andra lagar som har bäring på arbetsmiljön vid bygg- och anläggningsarbete är förutom Arbetsmiljölagen, Plan- och bygglagen och Miljöbalken.

I Locums konceptprogram beaktas arbetsmiljöaspekter på lokalernas utformning. Målet är att tillhandahålla de lokaler som krävs för att vårdgivaren ska kunna ge en god vård.

Kvalitetsmål 2016

Kvalitetsaspekter – som är det som har störst påverkan på upplevd kvalitet i det vi levererar till kund – har identifierats i områden för mätning av nöjd-kund-index, projektmätning, lokalmätning och driftmätning. Locums övergripande kvalitetsmål, som även är ett strategiskt mål, är Nöjda kunder.

Nöjda kunder

Kvalitetsindikator: NKI (nöjd-kund-index)

I Locums utvecklingsarbete prioriteras de områden som ger nöjdare kunder. Bland annat lyhördhet genom kommunikation, verksamhetskänedom och att vara en affärsmässig partner vid genomförandet av byggprojekt.

Ändamålsenliga lokaler

Kvalitetsindikator: Lokalmätning

Genom lokalmätningen tar vi reda på om vi – enligt projektets mål och förutsättningar – har uppnått överenskommen funktion, det vill säga att lokalerna är ändamålsenliga för de aktiviteter de är avsedda för.

Säkra och trygga fastigheter

Kvalitetsindikator: Trygghetsmätning

Det är en självklarhet att erbjuda en säker och trygg miljö i våra fastigheter. Det gäller såväl teknisk säkerhet som organisatorisk förmåga.

Trygghetsmätning mäts utifrån frågor om trygghet och säkerhet i kundenkäten.

Väl genomförda projekt

Kvalitetsindikator: Projektmätning

I samband med överlämnandet av projektet till hyresgästen genomförs en projektmätning för att följa upp om kunden är nöjd med planering, samarbete och genomförande av projektet.

Kvalitetssäkrade leveranser från driftentreprenörer

Kvalitetsindikator: Driftmätning

Syftet med driftmätningen är att – utifrån frågor om fastighetsskötsel i kundenkäten – ta reda på om våra kunder är nöjda med de upphandlade driftentreprenörernas arbete och att de tjänster som levereras uppfyller både kundernas och Locums krav.

Miljömål 2016

Miljöområde	SLL miljöpolitiska program - Miljöutmaning 2016	Locums miljömål 2016
Klimat effektivt miljöarbete		
Effektivisera energianvändningen	År 2016 ska energianvändningen för värme, el och transporter i landstingsfinansierad verksamhet ha minskat med 10 procent jämfört med år 2011.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Energianvändningen av värme och el (köpt) ska minska från 204 kWh/m² A-temp 2015 till 200 kWh/m² A-temp 2016. 2. Tillförd energi i strategiska fastigheter ska minska från 224 kWh/m² A-temp 2015 till 222 kWh/m² A-temp 2016. 3. Genomföra energikartläggningar på minst 10 % av fastighetsbeståndet samt att genomföra åtgärds paket för att nå målen i miljöutmaning 2016.
Effektivisera transporter	År 2016 ska samtliga bilar som landstinget nyttjar vara miljöbilar och landstingets tjänsteresor ska vara klimatneutrala.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Minska användande av egen bil i tjänsten.
Öka andelen förnybar energi	År 2016 ska andelen förnybart bränsle till transporter i landstingsfinansierad verksamhet vara minst 75 procent.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Under 2016 kommer Locum att ställa krav om förnyelsebart drivmedel samt följa upp kravet kopplat till mål 8 om upphandling utifrån att detta är ett miljömässigt prioriterat område.
	År 2016 ska andelen förnybar energi för uppvärmning, kylning och el till lokaler där landstingsfinansierad verksamhet bedrivs vara minst 95 procent.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Andelen förnybar energi i Locums strategiska fastigheter för uppvärmning, kylning och el för 2016 ska minst vara 95 procent utan att öka elanvändningen. 7. Genomföra installation av 15 % av 20 000 kvm solceller på tak samt att förbereda för solcellsinstallation vid ny- och ombyggnation.

Miljöområde	SLL miljöpolitiska program - Miljöutmaning 2016	Locums miljömål 2016
Resurseffektivt miljöarbete		
Använda kretsloppstänkande vid användning av varor och tjänster	Landstingsfinansierad verksamhet ska ställa relevanta och mätbara miljökrav vid alla upphandlingar av varor och tjänster, i såväl centrala som lokala upphandlingar. Kraven i de miljömässigt mest prioriterade upphandlingarna ska följas upp och kontrolleras under avtalets gång.	8. Säkerställa genom implementerad rutin i ledningssystemet att relevanta och mätbara miljökrav ställs vid alla upphandlingar samt att uppföljning sker av de miljömässigt mest prioriterade upphandlingarna.
Planera kretslopps- anpassat och resurssnålt vid byggande	Vid nybyggnation av landstingets byggnader ska de ligga 30 procent lägre än Boverkets byggregler avseende energihushållning.	9. Vid nybyggnation av landstingets byggnader ska de ligga 30 procent lägre än Boverkets byggregler avseende energihushållning. Fortsatt implementering av Miljöbyggnad under 2016 i alla ny- om- och tillbyggnationer.
	Andelen sorterat avfall från landstingets byggtreprenader ska uppgå till minst 90 procent.	10. Andelen sorterat avfall från Locums byggtreprenader ska fortsätta att överstiga 90 procent.
Minska mängderna avfall och förbättra avfallshanteringen	År 2016 ska materialåtervinningsgraden i landstingsfinansierad verksamhet vara minst 25 procent och matavfall ska samlas in för att möjliggöra biogasproduktion.	11. Fortsätta att möjliggöra insamling av matavfall för biogasproduktion enligt plan.

Miljöområde	SLL miljöpolitiska program - Miljöutmaning 2016	Locums miljömål 2016
Hälsofrämjande miljöarbete		
Minska miljö- och hälsorisker med kemiska produkter och varor	År 2016 ska alla kemikalier och kemiska produkter som är avvecklingsämnen enligt landstingets utfasningslista vara borta från all landstingsfinansierad verksamhet. Totalt ska mängden utfasningsämnen ha minskat med 80 procent jämfört med 2006.	12. I arbetet med att säkerställa att relevanta och mätbara miljökrav ställs vid alla upphandlingar av varor och tjänster samt att uppföljning sker av de miljömässigt mest prioriterade upphandlingarna tas även hänsyn till krav rörande kemikalier (se mål 8).
	År 2016 ska all landstingsfinansierad verksamhet varken köpa in eller upphandla varor som innehåller avvecklingsämnen enligt landstingets utfasningslista.	13. Under 2016 ska alla Locums produkter som innehåller avvecklings- och minskningsämnen inventeras i syfte om att ta fram en prioriteringslista för att avveckla och ersätta skadliga produkter med mindre skadliga. För de produkter som är prioriterade men som ännu saknar ersättningsalternativ kommer Locum att skriva dispenser samt att följa utvecklingen på marknaden i syfte om att kunna byta ut fler farliga produkter och ersätta dem med mindre farliga i framtiden.
	År 2016 ska endast material och produkter, som uppfyller Byggvarubedömningens kriterier för rekommenderat eller accepterat material, användas vid landstingets ny- eller ombyggnad.	14. År 2016 ska 95 % av alla material och produkter som används vid byggprojekt uppfylla Byggvarubedömningens kriterier för rekommenderat eller accepterat material.
Öka mängden ekologiska livsmedel	År 2016 är 30 % av livsmedlen som serveras i all landstingsfinansierad verksamhet baserade på ekologiskt framställda produkter. Valfrihet och kvalitet inom mat och kost för patienter och personal ska säkerställas.	15. År 2016 ska mer än 80 % av inköpen av frukt, kaffe, te och dess tillbehör mjölk och socker vara ekologiska. Under året kommer vi successivt efterfråga ekologiska produkter där det saknas.

Miljöområde	SLL miljöpolitiska program - Miljöutmaning 2016	Locums miljömål 2016
Organisation och styrmedel		
Transparent och motiverande kommunikation	Samtliga förvaltningar och bolag ska ha en kommunikationsplan som beskriver hur miljöprogrammet kommuniceras till anställda i organisationen. Samtliga förvaltningar och bolag ska ha en kommunikationsplan, som beskriver hur förvaltningen/bolaget kommunicerar miljöarbetet till externa intressenter. Den interna och externa miljökommunikationen ska vara vetenskapsbaserad, tydlig och transparent.	16. Utarbeta och implementera kommunikationsplaner för interna och externa miljöfrågor.

Styrelsen för Locum AB

Risakanalys och intern kontrollplan 2016

Bakgrund

Förslag till intern kontrollplan 2016 har upprättats utifrån genomförd riskanalys för verksamheten inom Landstingsfastigheter Stockholm och Locum AB.

Bolagsstyrningen i Locum utgår från bl a den svenska aktiebolagslagen och kommunallagen. Stockholms läns landstings (SLL) roll som ägare definieras i SLL:s ägarpolicy och genom de bolagsstyrningsprinciper som gäller för landstingets aktiebolag.

Styrning och kontroll av verksamheten ingår i Locums verksamhetsstyrning och ledningssystem. Den interna kontrollen utgår från SLL:s policy för intern kontroll och ska se till att verksamheten bedrivs i linje med SLL:s samt bolagets egna uppsatta mål, styr- och policydokument. Locum följer SLL:s modell¹ och har inarbetat den i ledningssystemet.

Den interna kontrollen har bl a som utgångspunkt SLL:s *Policy för internkontroll* (LS 1303-0431). Den interna kontrollen är en process som syftar till att följande mål uppnås:

- Ändamålsenlig, kostnadseffektiv och säker verksamhet.
- Tillförlitlig ekonomisk och finansiell rapportering och information.
- Efterlevnad av tillämpliga lagar och föreskrifter m.m.
- Möjliga risker inringas, bedöms och förebyggs.

Styr- och kontrollmiljö

Styr- och kontrollmiljön utgör grunden för intern kontroll och omfattar interna och externa krav och förutsättningar för verksamheten. Locum arbetar processorienterat enligt ett ledningssystem som omfattar bolagets hela verksamhet och är certifierat enligt krav i ISO 9001:2008 (kvalitet) och ISO 14001:2004 (miljö). Inom ramen för Locums arbetssätt (ledningssystem) finns en struktur för verksamhetsstyrning, hantering och efterlevnad av lagar och regler, värderingar, policy- och styrdokument, säkerhet, effektivitet, kontroll och uppföljning.

¹ Kontrollmiljö, riskanalys, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt övervakning.

2015-09-03

LOC 1506-0792

Risakanalys

En risakanalys genomförs årligen för risker som bedöms kunna påverka möjligheterna att nå fullmäktiges och bolagets uppsatta mål samt att SLL:s riktlinjer efterlevs. Riskanalysen för 2016 har genomförts av bolagets ledningsgrupp och chefsgrupp. Riskanalys och intern kontrollplan diskuterades i samband med att förutsättningar för Affärsplan 2016 behandlades vid styrelsens sammanträde den 28 maj 2015.

Beslut om intern kontrollplan utifrån genomförd riskanalys fattas av styrelsen i samband med beslut om bolagets affärsplan.

Utgångspunkt för genomförd riskanalys är följande riskfaktorer som delas in i följande kategorier:

- Omvärldsrisker
- Finansiella risker/Redovisningsrisker
- Legala risker/Bristande efterlevnad av regelverk (Compliance)
- IT-baserade risker
- Verksamhetsrisker
- Risk för förtroendeskada

Utifrån riskanalysen har de 10 högst värderade riskerna (se lila markering) valts ut för kommande granskning. Utifrån bl a omvärldsanalys och rekommendationer vid tidigare genomförda revisionsgranskningar har bedömningen gjorts att även följande sju risker (markerade i lila) bör ingå i den interna kontrollplanen:

- Risk att bolaget inte uppfyller gällande lagar och förordningar vad gäller arbetsmiljö, brandskydd, säkerhetsskydd, tillgänglighet och andra fastighetsrelaterade myndighetskrav.
- Risk att våra entreprenörer utnyttjar svart arbetskraft samt inte har ett strukturerat arbete mot korruption.
- Risk att bolaget inte har aktuella handlingar, gällande avtal och övriga överenskommelser tillgängliga för oss själva och för allmänheten.
- Risk att bolaget inte uppnår miljömål gällande energi, material och kemikalier i det miljöpolitiska programmet - Miljöutmaning 2016.
- Risk för verksamhets- eller projektfrämmande kostnader i entreprenader.
- Risk för oegentligheter – att bolagets medarbetare eller samarbetspartners agerar på ett oetiskt eller olagligt sätt t ex genomför bedrägerier, ger eller tar emot muta. Risk att bolagets

2015-09-03

LOC 1506-0792

medarbetare agerar utifrån jäv eller intressekonflikt t ex vid olika former av beslut.

- Risk för konsekvenser på fastighetsbeståndet i händelse av extremt väder.

Sammanlagt ingår 17 risker i den interna kontrollplanen för 2016.

Intern kontrollplan

Den interna kontrollplanen, som är en handlings- och åtgärdsplan, utgår från riskanalysen. Riskerna med högsta riskvärden utgör därefter grund för intern kontrollplan (åtgärdsplan), som dokumenteras i det interna arbetsverktyget Loggen. Av planen framgår risk, definition, exempel/beskrivning, riskvärde och analys. Därtill beskrivs planerad åtgärd/aktivitet och/eller rutin/moment som ska granskas/åtgärdas, ansvarig (processägare) samt när åtgärden ska vara genomförd.

Syftet med den interna kontrollplanen är att följa upp att de risker som identifierats. Aktiviteter och åtgärder planeras och beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner för 2016 och följs därefter upp löpande av VD stab. Styrelsen följer upp intern kontrollplan i samband med tertial- och delårsbokslut. Årlig granskning av intern kontrollplan och genomförda åtgärder redovisas för styrelsen.

Per-Inge Buskas
Vice verkställande direktör

2016-02-25 – ÄRENDE 09 – Bilaga 3b

Riskanalys 2016

2015-09-24 – ÄRENDE 08 – Bilaga 2

Risk	Riskkategori	Risk	Kommentarer	Riskvärde		Slutligt riskvärde
				Konsekvens	Sannolikhet	
R1 2015(78)	Verksamhetsrisk	Risk att bolaget inte lyckas attrahera och rekrytera enligt framtida personalbehov samt att nyckelkompetenser lämnar bolaget.	Bland annat på grund av förändringar i bolagets uppdrag och tröghet i beslutsprocessen.	4,70	4,96	4,83
R2 2015(79)	Verksamhetsrisk	Risk för tidsförskjutningar på grund av att det saknas beslut eller att beslut tas för sent i projekten från inblandade parter.	Planerat vårdinnehåll och inriktning på respektive sjukhus spelar en avgörande roll för ett effektivt genomförande av byggprojekten. Osäkerhet kring vårdinnehåll – d v s var vården skall bedrivas – påverkar bl a budget- och tidsramar vid genomförande av byggprojekten.	4,67	4,67	4,67
R3 2015(80)	Omvärldsrisk	Risk att den höga investeringsnivån i Stockholmsregionen påverkar bolaget vid genomförandet av de strategiska byggprojekten.	Brist på rätt kompetens hos leverantörer och konsulter, vilket kan leda till ökade kostnader och förseningar i byggprojekten.	4,59	4,70	4,65
R4 2015(81)	Verksamhetsrisk	Risk för överprövningar efter upphandlingar och att inte kostnaderna kan sänkas i byggprojekt på grund av förutsättningarna på marknaden som hög prisbild, snäva tidsplaner och få som lämnar anbud.		4,62	4,62	4,62
R5 2015(82)	Verksamhetsrisk	Risk att långsiktigheten för fastigheterna prioriteras bort i byggprojekt för att hitta mindre kostsamma lösningar med lägre ställda krav på långsiktighet.	Kvalitet kontra besparingskrav kan göra att uppsatta mål om Ekonomi i balans och Hållbar utveckling (miljöutmaning 2016) inte kan uppnås	4,36	4,79	4,57
R6 2015(83)	Verksamhetsrisk	Risk i samband med bygglov och detaljplaneprocess	Innebär tidsförskjutningar och ökade kostnader för projekten	4,65	4,46	4,56
R7 2015(84)	Verksamhetsrisk	Risk för störningar som gör att verksamheten eller kundens verksamhet avstannar helt/delvis.	Exempelvis avbrott i el-, vatten- eller värmeförsörjning	4,54	4,54	4,54
R8 2015(85)	Verksamhetsrisk	Risk för att det uppstår tvister med kunder i samband med evakueringar och omflyttningar samt att kundernas evakueringsbehov inte kan lösas på ett bra sätt i samband med om-, ny- och tillbyggnad.	Projekten kommer inte igång när de ska om evakuering av kunder drar ut på tiden p.g.a. juridiska processer	4,41	4,58	4,49
R9 2015(86)	Verksamhetsrisk	Risk att kundnöjdheten sjunker i samband med stora ombyggnadsprojekt då det kan uppfattas som rörigt med byggarbetsplatser på sjukhusområdena.	Stora störningar för personal och patienter	4,11	4,79	4,43
R10 2015(87)	Legala risker/Bristande efterlevnad av regelverk	Risk att SLL:s och bolagets styrdokument inte följs.	Förbättringsförslag, avvikelser och observationer inte analyseras och omhändertaras. Processer, riktlinjer och nya arbetsrutiner inte finns dokumenterade. Bristande efterlevnad av rutiner, arbetssätt och ledningssystemet.	4,34	4,52	4,43
R11	IT-baserade risker	Risk att bolaget inte har den infrastruktur eller de verktyg som behövs för att effektivt stödja nuvarande och framtida informationsbehov och arbetsprocesser.	Exempelvis IT-system som inte på ett effektivt sätt underlättar medarbetarnas vardag.	4,14	4,48	4,31

R12 2015(88)	Legala risker/Bristande efterlevnad av regelverk	Risk att bolaget inte uppfyller gällande lagar och förordningar vad gäller arbetsmiljö, brandskydd, säkerhetsskydd, tillgänglighet och andra fastighetsrelaterade myndighetskrav.		4,90	3,69	4,25
R13	Risk för förtroendskada	Risk att kunderna är missnöjda med bolaget och dess tjänster om bolaget inte kan möta och tillgodose kundernas förväntningar och behov.	Exempelvis kundens behov ifrågasätts utifrån ekonomiska förutsättningar vilket kan medföra sämre kundnöjdhet.	4,38	4,00	4,19
R14 2015(89)	Risk för förtroendskada	Risk att våra entreprenörer utnyttjar svart arbetskraft samt inte har ett strukturerat arbete mot korruption.		4,14	4,11	4,12
R15	Finansiella risker/ Redovisningsrisker	Risk att medel i LFS för genomförande av bolagets uppdrag inte räcker till.	Budgeterade medel för investeringar är otillräckliga.	4,46	3,75	4,09
R16	IT-baserade risker	Risk för intrång i IT-, passer- och/eller kommunikationssystem både inom bolaget och inom uppdraget.	Exempelvis söka eller missbruka information (ekonomisk brottslighet, förstörande datorintrång osv) i IT- och datakommunikationssystem som man inte har behörighet till. Skydda lokaler från intrång av obehöriga.	4,46	3,61	4,01
R17	Risk för förtroendskada	Risker till följd av negativt mediafokus.	Bristande förtroende för bolaget och dess verksamhet hos kunderna, SLL och medarbetare. Beslut fattas under press vilket kan ge konsekvenser på långsikt.	4,14	3,86	4,00
R18	Risk för förtroendskada	Risk att bolaget och dess kunder lider skada av att inte levererade tjänster följs upp.	Om tex driftavtal inte följs upp är det risk att bolaget inte får det som har beställts.	3,82	4,14	3,98
R19	Verksamhetsrisk	Risk att eventuella avsteg från byggnadstekniska riktlinjer och övriga verksamhetsstyrande dokument inte konsekvensbeskrivs, hanteras, beslutas och dokumenteras.	Avsteg från riktlinjer, fastställda rutiner och arbetssätt kan exempelvis utgöra risk för högre framtida drift- och underhållskostnader samt sämre miljö- och energilösningar.	3,74	4,22	3,97
R20	Verksamhetsrisk	Risk för snabba beslutsprocesser i tidiga skeden kan leda till bristfälliga beslutsunderlag.		3,89	4,04	3,96
R21	Risk för förtroendskada	Risk att bolaget gör otillåtna direktupphandlingar.		3,50	4,32	3,89
R22	Omvärldsrisk	Risk för förändrad efterfrågan från våra kunder avseende lokaler och FM/vårdnära tjänster.	Konkurrenter erbjuder lokaler av god standard, både bygger på kortare tid och till lägre kostnad	3,85	3,85	3,85

R23 2015(90)	Risk för förtroendeskada	Risk att bolaget inte har aktuella handlingar, gällande avtal och övriga överenskommelser tillgängliga för oss själva och för allmänheten		3,18	4,50	3,78
R24 2015(91)	Risk för förtroendeskada	Risk att bolaget inte uppnår miljömål gällande energi, material och kemikalier i det miljöpolitiska programmet, Miljöutmaning 2016.	Om kemikalier, farligt avfall och fastighetsföreningar inte hanteras på korrekt sätt kan de ha långtidseffekt effekt både på människors hälsa och på miljön. Farligt avfall kan uppkomma vid byggproduktion och drift. Exempel på fastighetsföreningar är asbest, kvicksilver, PCB . Vid ombyggnad och sanering omhändertas fastighetsföreningar. Felaktig hantering av kemikalier, farligt avfall och fastighetsföreningar innebär att bolaget inte efterlever lagstiftningen.	3,73	3,73	3,73
R25	Legala risker/Bristande efterlevnad av regelverk	Risk för hot och våld mot hyresgäster, patienter och leverantörer, vilket leder till att våra fastigheter upplevs som otrygga.		3,93	3,31	3,60
R26 2015(92)	Finansiella risker/ Redovisningsrisker	Risk för verksamhets- eller projektfrämmande kostnader i entreprenader.	Exempelvis marknadsföringskostnader som inte kan hänföras till det enskilda projektet. Kostnader som benämns felaktigt eller redovisas på fel kostnadsställe. Projektkostnader bör följas upp på fler sätt än enbart mot budget för att minska risken för oegentligheter.	2,93	4,39	3,59
R27	Verksamhetsrisk	Risk att bolaget inte tar intryck av den forskning och utveckling som pågår inom vårdområdet.	Kan göra att fel lösningar byggs. Gemensamt forum kring innovativa lokallösningar saknas mellan verksamhet - ägare - Locum.	3,66	3,39	3,52
R28	Finansiella risker/ Redovisningsrisker	Risk att avkastningskravet för LFS inte kan hållas framöver	På grund av exempelvis ökade räntenivåer och felaktig tillämpning vid införande av komponentavskrivning	3,68	3,18	3,42
R29 2015(93)	Legala risker/Bristande efterlevnad av regelverk	Risk för oegentligheter - att bolagets medarbetare eller samarbetspartners agerar på ett oetiskt eller olagligt sätt t.ex. genomför bedrägerier, ger eller tar emot muta. Risk att bolagets medarbetare agerar utifrån jäv eller intressekonflikt <i>tex vid olika former av beslut</i>		4,46	2,54	3,37
R30 2015(96)	Verksamhetsrisk	Risk för konsekvenser på fastighetsbeståndet i händelse av extremt väder.	Extrema väderförhållanden kan vara lokala, exempelvis skyfall eller en storm. Men det kan också handla om väderlek som dominerar under en längre tid, exempelvis värmebölja eller sträng	3,85	2,88	3,33



(ÅÅÅÅ) nr	Förbättringsförslag inlämnad av	Datum	Process eller område	FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG/OBSERVATION/AVVIKELSE/RISK/REVISIONS-IAKTTAGELSE/REKOMMENDATION (Avvikelse avseende vårt arbetssätt)	Intern kontrollplan	Processägare	Överlämnat till processägare (Datum)	SVAR/ÅTGÄRD/ÅTERKOPPLING/UPPFÖLJNING/GRANSKNING Svar från Processägare (VD, vVD samt resp avdelningsdirektör i ledningsgruppen) Datum samt initial; Åtgärd - vad skall göras (eller inte göras) och vem/vilka som ska utföra aktivitet/åtgärd. Tydlig kommentar. Datum <u>samt initial</u> skrivs även då svar/kommentar kommer från kvalitetschef, uppdateringsansvarig, miljösamordnare eller från flera processägare (exempelvis i punkter rörande Intern kontrollplan)	Det skall vara klart senast (Datum)	Status	Senaste återkoppling t förslagsställare/ Styrelse (Datum)	Uppföljning Granskning	Kontroll vid nästa interna revision el dyl	Ärendet stängt
(2015) 78	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Verksamhetsrisk	Risk att bolaget inte lyckas attrahera och rekrytera enligt framtida personalbehov samt att nyckelkompetenser lämnar bolaget. <i>Kommentar: Bland annat på grund av förändringar i bolagets uppdrag och tröghet i beslutsprocessen.</i> Riskvärde: 4,83	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150911 CM: Intensifierat arbetet med projektplan, egenkontroll med mera. "Ordning & reda" och gemensamt arbetssätt påverkar såväl attraktiviteten internt som gentemot den externa marknaden på ett positivt sätt. 20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		
(2015) 79	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Verksamhetsrisk	Risk för tidsförskjutningar på grund av att det saknas beslut eller att beslut tas för sent i projekten från inblandade parter. <i>Kommentar: Planerat vårdinnehåll och inriktning på respektive sjukhus spelar en avgörande roll för ett effektivt genomförande av byggprojekten. Osäkerhet kring vårdinnehåll – det vill säga var vilken vård skall bedrivas – påverkar bland annat budget- och tidsramar vid genomförande av byggprojekten.</i> Riskvärde: 4,67	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150915 GHA: I samband med framtagande av rutiner/arbetssätt för att tydliggöra SLL:s nya investeringsstrategi pågår en tät dialog mellan Locum, SFI och SLL Ekonomi & Finans om hur beslut ska lyftas inom Landstinget gällande strategiska fastighetsinvesteringar. 20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		
(2015) 80	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Omvärldrisk	Risk att den höga investeringsnivån i Stockholmsregionen påverkar bolaget vid genomförandet av de strategiska byggprojekten. <i>Kommentar: Brist på rätt kompetens hos leverantörer och konsulter, vilket kan leda till ökade kostnader och förseningar i byggprojekten.</i> Riskvärde: 4,65	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150911 CM: Intensifierat arbetet med projektplan, egenkontroll med mera. "Ordning & reda" och gemensamt arbetsätt påverkar såväl attraktiviteten internt som gentemot den externa marknaden på ett positivt sätt. 20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		
(2015) 81	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Verksamhetsrisk	Risk för överprövningar efter upphandlingar och att inte kostnaderna kan sänkas i byggprojekt på grund av förutsättningarna på marknaden som hög prisbild, snäva tidsplaner och få som lämnar anbud. Riskvärde: 4,62	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		

(ÅÅÅÅ) nr	Förbättringsförslag inlämnad av	Datum	Process eller område	FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG/OBSERVATION/AVVIKELSE/RISK/REVISIONS-IAKTTAGELSE/REKOMMENDATION (Avvikelse avseende vårt arbetssätt)	Intern kontrollplan	Processägare	Överlämnat till processägare (Datum)	SVAR/ÅTGÄRD/ÅTERKOPPLING/UPPFÖLJNING/GRANSKNING Svar från Processägare (VD, vVD samt resp avdelningsdirektör i ledningsgruppen) Datum samt initial; Åtgärd - vad skall göras (eller inte göras) och vem/vilka som ska utföra aktivitet/åtgärd. Tydlig kommentar. Datum <u>samt initial</u> skrivs även då svar/kommentar kommer från kvalitetschef, uppdateringsansvarig, miljösamordnare eller från flera processägare (exempelvis i punkter rörande Intern kontrollplan)	Det skall vara klart senast (Datum)	Status	Senaste återkoppling t förslagsställare/Styrelse (Datum)	Uppföljning Granskning	Kontroll vid nästa interna revision el dyl	Ärendet stängt
(2015) 82	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Verksamhetsrisk	Risk att långsiktigheten för fastigheterna prioriteras bort i byggprojekt för att hitta mindre kostsamma lösningar med lägre ställda krav på långsiktighet. Riskvärde: 4,57	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150915 EK: Ett utvecklingsprojekt kring byggkostnader och nyckeltal pågår tillsammans med SFI. Dels för att hitta jämförbara nyckeltal för byggprojekt (med t ex Västra Götalandsregionen och region Skåne), dels för att ytterligare analysera kostnadspåverkande lösningar i syfte att hitta rätt nivå. 20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		
(2015) 83	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Verksamhetsrisk	Risk i samband med bygglov och detaljplaneprocess Kommentar: Innebär tidsförskjutningar och ökade kostnader för projekten. Riskvärde: 4,56	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		
(2015) 84	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Verksamhetsrisk	Risk för störningar som gör att verksamheten eller kundens verksamhet avstannar helt/delvis. Kommentar: Exempelvis avbrott i el-, vatten- eller värmeförsörjning Riskvärde: 4,54	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150827 PIB: En ny beredskapsfunktion har inrättats i juni 2015, det ingår i åtagandet att kontinuerligt uppdatera sig kring omvärldshändelser som kan påverka verksamheter. 20150825 GHA: Vi arbetar aktivt med att ytterligare öka samarbetet mellan byggtreprenörer och driftentreprenörer i fastigheterna. 20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		
(2015) 85	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Verksamhetsrisk	Risk för att det uppstår tvister med kunder i samband med evakueringar och omflyttningar samt att kundernas evakueringsbehov inte kan lösas på ett bra sätt i samband med om-, ny- och tillbyggnad. Kommentar: Projekten kommer inte igång när de ska om evakuering av kunder drar ut på tiden p.g.a. juridiska processer. Riskvärde: 4,49	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		
(2015) 86	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Verksamhetsrisk	Risk att kundnöjdheten sjunker i samband med stora ombyggnadsprojekt då det kan uppfattas som rörigt med byggarbetsplatser på sjukhusområdena. Kommentar: Stora störningar för personal och patienter Riskvärde: 4,43	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		

(ÅÅÅÅ) nr	Förbättringsförslag inlämnad av	Datum	Process eller område	FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG/OBSERVATION/AVVIKELSE/RISK/REVISIONS-IAKTTAGELSE/REKOMMENDATION (Avvikelse avseende vårt arbetssätt)	Intern kontrollplan	Processägare	Överlämnat till processägare (Datum)	SVAR/ÅTGÄRD/ÅTERKOPPLING/UPPFÖLJNING/GRANSKNING Svar från Processägare (VD, vVD samt resp avdelningsdirektör i ledningsgruppen) Datum samt initial; Åtgärd - vad skall göras (eller inte göras) och vem/vilka som ska utföra aktivitet/åtgärd. Tydlig kommentar. Datum <u>samt initial</u> skrivs även då svar/kommentar kommer från kvalitetschef, uppdateringsansvarig, miljösamordnare eller från flera processägare (exempelvis i punkter rörande Intern kontrollplan)	Det skall vara klart senast (Datum)	Status	Senaste återkoppling till förslagsställare/Styrelse (Datum)	Uppföljning/Granskning	Kontroll vid nästa interna revision el dyl	Ärendet stängt
(2015) 87	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Legala risker/Bristande efterlevnad av regelverk	Risk att SLL:s och bolagets styrdokument inte följs. Riskvärde: 4,43	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150915 EK: FUP:ar (fastighetsutvecklingsplaner) framtagna av SFI finns tillgängliga på Locumportalen sedan augusti. SFI:s fastighetsutvecklingsplaner är framtagna för att säkerställa den långsiktiga utvecklingspotentialen hos landstingets strategiska fastigheter. Planerna definierar förvaltningsförutsättningarna för Locum AB och utgör utgångspunkt för planeringen av enskilda projekt. 20150915 CAH: En enkät av internkommunikation är genomförd och redovisas för ledningsgruppen i oktober. I dokumentet finns ett antal åtgärdsförslag. 20150914 STH: Portal (del av locum.se) där styrdokument rörande fastigheterna finns samlade håller på att utformas. Syftet är att förenkla för såväl planering och genomförande av byggprojekt som förvaltning och drift. Presenterad för Beredning Infrastruktur och Fastighetsinvesteringar i augusti 2015, med positiv respons. Beräknad lansering senhösten 2015. 20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		
(2015) 88	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Legala risker/Bristande efterlevnad av regelverk	Risk att bolaget inte uppfyller gällande lagar och förordningar vad gäller arbetsmiljö, brandskydd, säkerhetsskydd, tillgänglighet och andra fastighetsrelaterade myndighetskrav. Riskvärde: 4,25	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150915 EK: Locum har på uppdrag från SFI under våren tagit fram ett konceptprogram "Lokaler för god vård - psykiatrisk heldygsvård". 20150915 GAH: Arbetsmiljödelegationer för kund - och fastighetsavdelning är framtagna och rullas ut under vintern. 20150915 CAH: Ny beredskapsfunktion inrättad (krav i SLL:s krisberedskapsplan). Vi kommer också att införa KIB (Kommunikatör i beredskap) under hösten utifrån krav från LSF. En interaktiv utbildning rörande delegationerna genomförs med start under oktober. Utökade riskanalyser avseende arbetsmiljö (SAM) pågår. 20150914 STH: En portal (del av locum.se) där styrdokument rörande fastigheterna finns samlade håller på att utformas. Syftet är att förenkla för såväl planering och genomförande av byggprojekt som förvaltning och drift. Portalen presenterad för Beredning Infrastruktur och Fastighetsinvesteringar i augusti 2015, med positiv respons. Beräknad lansering senhösten 2015. 20150914 CM: Riktlinje Arbetsmiljö vid byggnads- och anläggningsarbeten reviderad utifrån ny lagstiftning (kravställning vid upphandling) 20150914 PIB: Under 2015 inleds och under 2016 fortgår metodutvecklingsarbetet med implementering av krav avseende informations säkerhet samt genomförande av säkerhetsanalyser och upprättande av säkerhetsplaner. 20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		
(2015) 89	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Risk för förtroendeskada	Risk att våra entreprenörer utnyttjar svart arbetskraft samt inte har ett strukturerat arbete mot korruption. Riskvärde: 4,12	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	201509314 LCA: För FM-tjänsters samtliga leverantörer ställs krav på ID06. 20150914 DRN: Skatteverkets leverantörskontroll hösten 2015 (Locum och LFS) är genomförd, analys återstår. 20150914 CM: Vi fortsätter att kravställa och följa upp våra leverantörer och entreprenörer, under 2016 med fokus på risken för svart arbetskraft. Arbete pågår för att ta fram rutiner och verktyg för att efterleva den nya lagen avseende personalliggare som gäller fr o m 20160101 (för projekt över 4 prisbasbelopp). Samarbete sker med Skatteverket för att utreda oklarheter och praktiska lösningar. Ett pilotprojekt pågår med fyra inloggningsstationer för ID06. 20150914 KSN: Vi fortsätter att kommunicera och diskutera Vårt sätt att vara, bl a via intranätet. 20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		
(2015) 90	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Risk för förtroendeskada	Risk att bolaget inte har aktuella handlingar, gällande avtal och övriga överenskommelser tillgängliga för oss själva och för allmänheten Riskvärde: 3,78	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		

(ÅÅÅÅ) nr	Förbättringsförslag inlämnad av	Datum	Process eller område	FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG/OBSERVATION/ AVVIKELSE/RISK/REVISIONS- IAKTTAGELSE/REKOMMENDATION (Avvikelse avseende vårt arbetssätt)	Intern kontrollplan	Processägare	Överlämnat till processägare (Datum)	SVAR/ÅTGÄRD/ÅTERKOPPLING/UPPFÖLJNING/GRANSKNING Svar från Processägare (VD, vVD samt resp avdelningsdirektör i ledningsgruppen) Datum samt initial; Åtgärd - vad skall göras (eller inte göras) och vem/vilka som ska utföra aktivitet/åtgärd. Tydlig kommentar. Datum <u>samt initial</u> skrivs även då svar/kommentar kommer från kvalitetschef, uppdateringsansvarig, miljösamordnare eller från flera processägare (exempelvis i punkter rörande Intern kontrollplan)	Det skall vara klart senast (Datum)	Status	Senaste återkoppling t förslagsställare/ Styrelse (Datum)	Uppföljning Granskning	Kontroll vid nästa interna revision el dyl	Ärendet stängt
(2015) 91	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Risk för förtroendeskada	Risk att bolaget inte uppnår miljömål gällande energi, material och kemikalier i det miljöpolitiska programmet, Miljöutmaning 2016. <i>Kommentar: Om kemikalier, farligt avfall och fastighetsföreningar inte hanteras på korrekt sätt kan de ha långtidseffekt effekt både på människors hälsa och på miljön. Farligt avfall kan uppkomma vid byggproduktion och drift. Exempel på fastighetsföreningar är asbest, kvicksilver, PCB . Vid ombyggnad och sanering omhändertas fastighetsföreningar. Felaktig hantering av kemikalier, farligt avfall och fastighetsföreningar innebär att bolaget inte efterlever lagstiftningen.</i> Riskvärde: 3,73	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150915 EK: Samarbetsmöten genomförs med Miljö- och energienheten för att säkerställa vilka miljöfrågor som behöver vara med i Tidiga skeden (Behovsanalys och Förstudie). 20150914 LCA: För FM-tjänst Lokalvård används av landstinget godkända kemikalier och torra städmetoder där det är möjligt. 20150914 STH: En "15+9-lista" för energisparåtgärder beslutad i Locums ledningsgrupp 20150901. 9 punkter från energikartläggningen, de övriga 15 punkterna är större energisparåtgärder inom fastighetsbeståndet. 20150914 CM: Genomföra och utvärdera pilotprojekt för återanvändning av byggmaterial samt ta fram rutin. 20150914 GHA: Vi ser över möjligheten till samverkansprojekt med våra upphandlade driftentreprenörer, bland annat kring: Minskad energiförbrukning; en bra arbetsmiljö; samverkansfrågor mellan olika kund- och fastighetsområden etc. Ett projekt som bland annat syftar till att ytterligare tydliggöra och effektivisera vårt arbetet att nå SLL:s och våra mål. Gemensamma indikatorer för hållbarhet (ISO 26000) är en del i samarbetet. 20150825 GHA: Planeringen för installation av solceller på tak fortgår. Energideklarationer på del av beståndet pågår (pga lagförändring). 20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		
(2015) 92	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Finansiella risker/Redovisningsrisker	Risk för verksamhets- eller projektförämmande kostnader i entreprenader. <i>Kommentar: Exempelvis marknadsföringskostnader som inte kan hänföras till det enskilda projektet. Kostnader som benämns felaktigt eller redovisas på fel kostnadsställe. Projektkostnader bör följas upp på fler sätt än enbart mot budget för att minska risken för oegentligheter.</i> Riskvärde: 3,59	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150914 DRN: Ny roll, projektkonomer, ska tillföra projektet ytterligare kompetens och kontroll av bokföring. 20150914 CM: Tydligt definierat hur olika typer av kostnader ska hanteras som till exempel "Tacklagsfest" och "Spadtag", som hanteras olika. Granskning av leverantörers kostnader vid "löpande räkning" och ser över möjligheten att genomföra detta med hjälp av revisorer. 20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		
(2015) 93	Riskanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Legala risker/Bristande efterlevnad av regelverk	Risk för oegentligheter - att bolagets medarbetare eller samarbetspartners agerar på ett oetiskt eller olagligt sätt t.ex. genomför bedrägerier, ger eller tar emot muta. Risk att bolagets medarbetare agerar utifrån jäv eller intressekonflikt tex vid olika former av beslut. Riskvärde: 3,37	1	Samtliga	I samband med riskanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150911 CAH: Ett externt företag kommer att granska Locums medarbetares engagemang i andra verksamheter (bisyssla) under okt-dec 2015. Vad som gäller tydliggörs bland annat i Riktlinje för externa kontakter. 20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		

2016-02-25 – ÄRENDE 09– Bilaga 3c

2015-09-24 – ÄRENDE 08– Bilaga 2

(ÅÅÅÅ) nr	Förbättringsförslag inlämnad av	Datum	Process eller område	FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG/OBSERVATION/AVVIKELSE/RISK/REVISIONS-IAKTTAGELSE/REKOMMENDATION (Avvikelse avseende vårt arbetssätt)	Intern kontrollplan	Processägare	Överlämnat till processägare (Datum)	SVAR/ÅTGÄRD/ÅTERKOPPLING/UPPFÖLJNING/GRANSKNING Svar från Processägare (VD, vVD samt resp avdelningsdirektör i ledningsgruppen) Datum samt initial; Åtgärd - vad skall göras (eller inte göras) och vem/vilka som ska utföra aktivitet/åtgärd. Tydlig kommentar. Datum <u>samt initial</u> skrivs även då svar/kommentar kommer från kvalitetschef, uppdateringsansvarig, miljösamordnare eller från flera processägare (exempelvis i punkter rörande Intern kontrollplan)	Det skall vara klart senast (Datum)	Status	Senaste återkoppling t förslagsställare/Styrelse (Datum)	Uppföljning Granskning	Kontroll vid nästa interna revision el dyl	Ärendet stängt
(2015) 96	Risicanalys 2016	Intern kontroll-plan 2016	Omvärldsrisk	Risk för konsekvenser på fastighetsbeståndet i händelse av extremt väder. <i>Kommentar: Extrema väderförhållanden kan vara lokala, exempelvis skyfall eller en storm. Men det kan också handla om väderlek som dominerar under en längre tid, exempelvis värmebölja eller sträng kyla.</i> Riskvärde: 3,33	1	Samtliga	I samband med risicanalysarbetet 2015 (inför 2016)	20150914 CM: Vi säkerställer att information når pågående byggprojekt vid varningar kring extremt väder (exempelvis storm): Såsom påminnelser att se över väderskydd, byggnadsställningar och byggkranar. Informationen kommer bland annat från Locums beredskapsfunktion. 20150821 KSN: Åtgärder beskrivs i avdelningarnas verksamhetsplaner och följs därefter upp löpande av VD-stab.	Kontinuerlig uppföljning (ÅÅ-MM-DD) inför granskning vid årsbokslut 2016	Pågår	Styrelsemöte 20150924	Ja		