

Locum AB

## **BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2015**

## Innehållsförteckning

1.	Styrelsens arbete under kalenderåret .....	3
1.1	Valberedning .....	3
1.2	Styrelseledamöter/styrelsens sammansättning.....	3
1.3	Styrelsens arbetsordning.....	4
1.4	Redogörelse för styrelsearbetet 2015 .....	5
1.5	Arvodering av styrelsen.....	5
1.6	Verkställande direktören.....	6
1.7	Revisorer .....	6
2.	Efterlevnad av styrande direktiv .....	6
2.1	Efterlevnad av det fastställda kommunala ändamålet.....	7
2.2	Efterlevnad av de kommunala befogenheterna .....	8
2.3	Efterlevnad specifika ägardirektiv .....	8
2.4	Efterlevnad policyer och styrdokument .....	8
3.	Internkontroll.....	14
3.1	Kontrollmiljö .....	15
3.2	Riskbedömning och kontrollaktiviteter .....	15
3.3	Uppföljning .....	17
3.4	Försäkran om internkontroll.....	17
4.	Behandling av bolagsstyrningsrapporten .....	18

Locum AB är ett landstingsägt bolag och ingår i det av landstinget ägda Landstingshuset i Stockholm AB (LISAB) som ägs av SLL. LISAB ansvarar för ägarstyrningen och uppföljningen av de helt eller delvis landstingsägda bolagens ekonomiska och verksamhetsmässiga resultat. I LISAB:s uppdrag ingår bl a att löpande följa och analysera den ekonomiska utvecklingen i av landstinget ägda bolag och till ägaren rapportera sina bedömningar och förslag. Bolagsstyrningen i Locum AB utgår från den svenska aktiebolagslagen, kommunallagen samt de direktiv som Stockholms läns landsting lämnat såsom generella och specifika ägardirektiv.

## 1. Styrelsens arbete under kalenderåret

### 1.1 Valberedning

Landstingsfullmäktige utser styrelseledamöterna efter beredning i landstingsstyrelsens arbetsutskott.

### 1.2 Styrelseledamöter/styrelsens sammansättning

Styrelsen för Locum AB består av nio ordinarie ledamöter, nio suppleanter samt två arbetstagarrepresentanter med suppleanter. Inga utskott har tillsatts i styrelsen. Verkställande direktören (VD) deltar i samtliga styrelsemöten. Därutöver deltar vice VD, bolagsjurist samt ekonomidirektör.

Under 2015 bestod styrelsen av följande personer:

<u>STYRELSEMEDLEMMAR<sup>1</sup></u>		<u>TILLTRÄDESDATUM</u>
Paul Lindquist (m)	ordförande	150101
Lars Tunberg (l)	1:e vice ordförande	150101
Rolf Lindell (s)	2:e vice ordförande	150101
Martina Mossberg (m)	ledamot	150101
Christer Grunder (m)	ledamot	150219
Yusuf Aydin (kd)	ledamot	150101
Carina Paulsson Ellert (s)	ledamot	150101
Sven Andersson (s)	ledamot	150101
Thomas Bengtsson (mp)	ledamot	150219

#### SUPPLEANTER

Mikael Igelström (m)  
Maria Elgstrand (m)  
Björn Samuelsson (m)  
Margareta Cantell (c)  
Lena Hallerby (l)  
Lowisa Anderzon (s)  
Solveig Holmgren (s)  
Roger Svalhede (s)  
Yildiz Kafkaz (mp)

#### ARBETSTAGARREPRESENTANTER

Birgitta Dahlholm (Vision)  
Tomas Ivö (Suppleant Vision,  
tom 2015-05)  
Leif Engström (Suppleant Vision,  
from 2015-05)  
Anna-Pia Lundberg (SACO)  
Christian Antonio (Suppleant SACO)

<sup>1</sup> Ytterligare personalia om styrelsen finns i Årsredovisning 2015.

Närvaron vid styrelsemötena har varit enligt följande:

2015			30- jan	19- feb	13- mar	13- apr	28- maj	25- jun	24-27- aug per capsulam	24- sep	26- nov	Närvaro
Paul Lindquist	M	Ordförande	N	N	N	N	N	N	D	N	N	9/9
Lars Tunberg	L	1 vice ordförande	N	N	N	N	N	N	D	N	N	9/9
Rolf Lindell	S	2 vice ordförande	N	N	N	N	N	N	D	N	N	9/9
Martina Mossberg	M	Ordinarie	N	N			N	N	D	N		6/9
Christer Grunder	M	Ordinarie	N	N	N	N	N		D	N	N	8/9
Yusuf Aydin	KD	Ordinarie		N	N	N	N	N	D	N		7/9
Sven Andersson	S	Ordinarie	N		N		N	N	D	N	N	7/9
Carina Paulsson Ellert	S	Ordinarie	N	N	N	N	N	N	D	N	N	9/9
Thomas Bengtsson	MP	Ordinarie	N	N	N	N			D	N	N	7/9
Maria Elgstrand	M	Suppleant	N	N	N	N	N	N		N	N	8/8
Mikael Igelström	M	Suppleant	N	N	N		N	N		N	N	7/8
Björn Samuelsson	M	Suppleant	N	N	N	N	N	N		N		7/8
Margareta Cantell	C	Suppleant	N		N	N	N	N		N		6/8
Lena Hallerby	L	Suppleant	N	N	N	N	N	N		N	N	8/8
Lowisa Anderzon	S	Suppleant	N	N	N		N	N		N		6/8
Solveig Holmgren	S	Suppleant	N	N	N	N	N	N		N	N	8/8
Roger Svalhede	S	Suppleant	N		N	N		N		N	N	6/8
Yildiz Kafkas	MP	Suppleant	N	N	N	N	N	N			N	7/8
Antal deltagare			17	15	17	14	16	16	9	17	13	

### 1.3 Styrelsens arbetsordning

Styrelsen är ansvarig inför aktieägarna för organisation och ledning av bolaget. Styrelsen skall fortlöpande kontrollera bolagets och i förekommande fall koncernens ekonomiska situation. Styrelsens ordförande skall leda styrelsens arbete och bevaka att styrelsen fullgör de uppgifter som aktiebolagslagen och bolagsordningen föreskriver. Vid kalenderårets första styrelsemöte fastställer styrelsen för Locum AB årligen en arbetsordning med instruktioner avseende arbetsfördelning mellan styrelse och verkställande direktören samt instruktioner för ekonomisk rapportering. Styrelsen kallas till minst fem ordinarie sammanträden. Sammanträdena koordineras i den mån det är möjligt till tidpunkterna för ekonomisk rapportering och ordinarie bolagsstämma.

Auktoriserad revisor respektive lekmannarevisorer har möjlighet att delta vid minst ett styrelsesammanträde och vid detta tillfälle redogöra för bokslutsrevisionen. Styrelsen genomför en årlig utvärdering av sitt arbete samt verkställande direktörens insatser i enlighet med Stockholms läns landstings ägarpolicy.

#### **1.4 Redogörelse för styrelsearbetet 2015**

Under 2015 har styrelsen haft sju ordinarie sammanträden, ett extra sammanträde och ett möte per capsulam. Sekreterare har varit Charlotte Viksten, bolagsjurist i Locum AB. Styrelsen har behandlat följande fasta punkter

Följande ärenden har behandlats under perioden januari – juni:

- Planeringsunderlag till budget inkl investeringsplan
- Granskning av intern kontrollplan avseende föregående år
- Årsbokslut och verksamhetsuppföljning
- Förslag till vinstdisposition
- Fastställande av tid för ordinarie bolagsstämma
- Styrelsens arbetsordning
- Vd-instruktion
- Bolagsstyrningsrapport
- Tertialrapport inklusive verksamhetsuppföljning
- Revisorernas årsrapport
- Riktlinjer för Locum AB:s och Landstingsfastigheter Stockholms finansiella verksamhet

Under perioden juli – december:

- Delårsrapport inkl verksamhetsuppföljning och uppföljning av innevarande års interna kontrollplan
- Riskanalys och intern kontrollplan för kommande år
- Affärsplan för kommande år
- Slutlig budget för kommande år
- Revisorernas delrapporterings-pm

Därutöver har investeringsärenden, försäljningar, remissvar över revisionsrapporter, regler för representation, incidentrapporter, beslutsordningar etc behandlats.

Styrelsen har också haft en konferens i samband med styrelsemötet 29-30 januari samt ett seminarium i samband med styrelsemötet 25 september.

Landstingsrevisorerna i Revisorsgrupp III inbjöds till ett möte med styrelsens presidium i samband med styrelsemöte 2015-11-26.

#### **1.5 Arvodering av styrelsen**

Beslut om arvodering fattas av landstingsfullmäktige.

## 1.6 Verkställande direktören

Verkställande direktören (VD) leder verksamheten i Locum inom de ramar som styrelsen lagt fast. Locums VD är anställd av LISAB. VD tar fram informationsbeslutsunderlag inför styrelsemöten, är föredragande samt ger motiverade förslag till beslut. VD leder bolagets arbete och fattar beslut i samråd med övriga ledande befattningshavare.

Ledande befattningshavare har under 2015 bestått av följande personer:

Patrik Emanuelsson	VD from 2015-09
Marie Boestad	VD from 2015-03 tom 2015-09
Nathalie Boulas Nilsson	VD tom 2015-03

Per-Inge Buskas	vice VD
Dan Eriksson	Ekonomidirektör
Christina Hallberg	HR och kommunikationsdirektör
Gustav Hanstad	tf Fastighetsdirektör from 2015-03
Marie Boestad	Fastighetsdirektör tom 2015-03
Claes Magnusson	Projektdirektör
Sam Höglund	tf Direktör Facility Management from 2015-10
Lena Candemo	Direktör Facility Management tom 2015-10
Emma Kinch	Direktör Fastighetsutveckling
Saija Thacker	Direktör Specialistavdelningen

## 1.7 Revisorer

Bolagets externrevisorer upphandlas av landstingets revisionskontor.

Lekmannarevisorerna utses av landstingsfullmäktige.

Revisorer under 2015 var:

GRANSKNINGSANSVARIG,  
LANDSTINGSREVISORERNA  
Joakim Klasa

AUKTORISERAD REVISOR  
Magnus Fagerstedt, Ernst & Young  
Mikael Sjölander, Suppleant

LEKMANNAREVISORER  
Turid Stenhaugen  
Lars Joakim Lundquist  
Roine Hangvar  
Gunilla Jerlinger  
Jan-Erik Nyberg  
Sverre Launy  
Ulrika Ekengren

Bolagsledningen, kvalitetschefen samt ekonomi- och redovisningschefen har löpande kontakt med bolagets auktoriserade revisorer.

Auktoriserad revisor Magnus Fagerstedt ges tillfälle att delta vid minst ett styrelsesammanträde för att redogöra för bokslutsrevisionen.

## 2. Efterlevnad av styrande direktiv

### 2.1 Efterlevnad av det fastställda kommunala ändamålet

I bolagsordningen anges att bolaget ska förvalta fastigheter tillhöriga Stockholms läns landsting (SLL) och landstingsanknutna organ samt att bolaget ska tillhandahålla därtill kopplad service.

Bolaget är vidare skyldigt att utföra de uppdrag som bolaget tilldelas av sin ägare. Verksamheten skall bedrivas åt ägaren/i ägarens ställe.

Locums uppdrag är främst att tillgodose landstingsfinansierade vårdgivare med ändamålsenliga lokaler. Vården levereras av såväl landstingsägda förvaltningar och bolag som av privata vårdgivare. I fastigheterna finns även i mindre utsträckning andra kunder, med verksamheter som till exempel sjukhem, skolor samt kunder som levererar service i byggnaderna såsom kiosker och restauranger. Locum har i uppdrag att bidra med stöd och kompetens när det gäller inhyrning av lokaler på den externa marknaden till landstingets förvaltningar och bolag om de så önskar.

En del i förvaltningsuppdraget är att anpassa lokalerna efter hyresgästernas behov. Byggtjänster i projekten handlas upp i konkurrens på marknaden. Även den tekniska driften av fastigheterna handlas upp i konkurrens.

Locum tillhandahåller fastighetsanknutna tjänster till de hyresgäster som finns i landstingets lokaler, så kallade Facility Managementtjänster, som ska underlätta för verksamheterna att koncentrera sig på sin kärnverksamhet. Locum handlar upp tjänsterna i konkurrens på den öppna marknaden. Exempel på tjänster är servicecenter (reception), vaktmästeri, lokalvård, drift och service av vårdrelaterade UPS-funktioner samt fastighetsnät.

Av § 4 i bolagsordningen för Locum AB följer:

#### § 4 Ändamål med verksamheten

Bolagets syfte är att tillhandahålla ändamålsenliga lokaler till Stockholms läns landstings verksamheter.

Bolaget ska bedriva sin verksamhet med iakttagande av kommunal likställighetsprincip samt i ekonomiskt hänseende enligt följande:

- Verksamhet som gäller förvaltning av egendom, såsom upplåtelse och överlåtelse av fast och lös egendom, ska bedrivas på affärsmässig grund
- Övrig verksamhet ska bedrivas med tillämpning av kommunala självkostnadsprincipen

Locum följer det kommunala ändamålet och inga avsteg har skett under året.

## **2.2 Efterlevnad av de kommunala befogenheterna**

### ***Lokaliseringsprincipen***

Locum följer lokaliseringsprincipen då bolaget förvaltar Stockholms läns landsting och landstingsanknutna organ tillhöriga fastigheter samt tillhandahåller därtill kopplad service. Vidare tillhandahåller Locum ändamålsenliga lokaler i huvudsak till verksamheter tillhörande Stockholms läns landsting eller till aktörer som har avtal med Stockholms läns landsting. Bolaget bedriver inte någon verksamhet utanför landstingets område.

### ***Likställighetsprincipen***

Locum iakttar likabehandlingsprincipen och behandlar alla lika då marknadsanpassade villkor alltid tillämpas vid såväl hyressättning av lokaler och annan upplåtelse av lokal, byggnad och mark som vid tillhandahållande av fastighetsanknutna tjänster.

### ***Självkostnadsprincipen***

Locum tillämpar, i enlighet med de specifika ägardirektiven, marknadsanpassade villkor vid hyressättning av lokaler och vid annan upplåtelse av lokal, byggnad eller mark. Vid fastighetsförsäljningar anlitas fastighetsmäklare för affärsmässig försäljning på öppna marknaden.

Locum tillämpar, i enlighet med bolagsordning och de specifika ägardirektiven, marknadsmässiga villkor vid tillhandahållande av fastighetsanknutna tjänster till interna och externa hyresgäster liksom vid genomförande av hyresgästinitierade investeringar. De marknadsmässiga villkoren fastställs i samband med upphandling av aktuell tjänst och entreprenad.

## **2.3 Efterlevnad specifika ägardirektiv**

Locum AB följer de specifika ägardirektiven som landstingsfullmäktige beslutade om den 10 juni 2014 och som gäller fr o m den 1 juli 2014. Utgångspunkten för de nya ägardirektiven var att tydliggöra Locum AB:s respektive landstingsstyrelsens olika roller gällande fastighets- och investeringsfrågor. Nya avtal och fullmakter tecknades i slutet av 2014 mellan Locum AB och funktionsområde Strategiska fastighetsfrågor och investeringar (SFI) hos Landstingsstyrelsens förvaltning (LSF) för att tydliggöra rollerna i arbetet med de strategiska fastighetsinvesteringarna för Framtidens hälso- och sjukvård och strategiska fastighetsfrågor. Arbeta med att konkretisera innehållet i avtalen och införa förändringar har pågått under hela 2015.

Av Locums ägardirektiv 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.**



Locums verksamhet och organisation utgår från det förvaltningsavtal som tecknats mellan landstinget och bolaget. Locum är landstingets fastighetsbolag och är specialister på vårdfastigheter. I september 2015 tillträdde Locums nya vd. En ny organisation med tydligare fokus på fastighetsförvaltning och drift träder i kraft den 1 januari 2016. Locums långsiktiga mål är att vara en given tillgång för landstinget och vårdleverantörerna, som ska vara nöjda med Locum som fastighetsförvaltare av landstingets vårdfastigheter. Locum bistår landstinget i fastighetsstrategiska frågor utifrån uppdrag.

### **Fastigheter som är verksamhetsmässigt nödvändiga och där den externa hyresmarknaden inte utgör en effektiv lösning ska utgöra strategiska fastigheter.**

Locum har kontinuerlig översyn av de fastigheter som ingår i förvaltningsuppdraget. Om en fastighet inte längre behövs för landstingets egen verksamhet eller av landstinget finansierad verksamhet föreslås en omklassificering av fastigheten till marknadsfastighet. Försäljningar av fastigheter sker utifrån uppdrag av funktionsområde Strategiska fastighetsfrågor och investeringar (SFI) hos Landstingsstyrelsens förvaltning.

Under året har en försäljning av mark för ett patienthotell vid Nya Karolinska Solna, del av fastigheten Haga 4:18 i Solna kommun, genomförts med Skanska (SMEBAB Hagaplan AB). En bostadsrätt i BRF Malinsbo, Södertälje kommun, såldes i mars.

Ytterligare en del av fastigheten Haga 4:18 har sålts under hösten till Oslo Naeringseiendom AS. För försäljningens genomförande krävs ny detaljplan, kommungränsjustering och fastighetsregering. Tillträde till fastigheten, som kommer att benämnas kvarteret Patienten, sker senast under 2017. Fastigheten ska bebyggas med lokaler för life science verksamhet.

### **Hyressättning av lokaler ska ske på marknadsanpassade villkor.**

Lokalernas hyressättning utgår från självkostnaden för lokalen men anpassas till marknaden utifrån det geografiska läget. Locum har en hyrespolicy som förtydligar hyressättningen för de lokaler som ingår i förvaltningsuppdraget.

### **Locum svarar för ekonomisk och teknisk förvaltning av fastigheter inom Landstingsfastigheter Stockholm samt för vissa investeringar, exklusive strategiska fastighetsinvesteringar i enlighet med av landstinget fastställd investeringsprocess.**

Bolaget arbetar aktivt med att utveckla fastigheterna och anpassa utbudet till kundernas behov. Fokus ligger på att minimera kostnaderna för fastigheternas drift, livscykelperspektivet, samt kundens behov av att snabbt genomföra mindre ombyggnadsprojekt.

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

### **Locum ska för landstingets räkning tillhandahålla ändamålsenliga lokaler till landstingets verksamheter.**

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.

Locum har tagit fram konceptprogram för rum på vårdavdelningar och lokaler för psykiatrisk heldygnsvård. Standardisering av lokallösningar, vård- och stödprocesser medför effektivare och säkrare vård samt mer långsiktigt hållbara byggnader. Konceptprogram för sjukhusentréer har utarbetats som ska ligga till grund för alla de upprustningar Locum ska göra i sjukhusentréerna för att skapa inspirerande, trygga och välkomnande entréer på sjukhusen.

### **Locum ska bistå hyresgästerna att utnyttja lokalerna på ett kostnadseffektivt sätt.**

Locums projektavdelning och lokalutvecklingsenhet arbetar kontinuerligt med att kostnadsminimera utgifterna utifrån hyresgästernas önskemål i samband med ombyggnad och renovering i fastigheterna. Vid utformningen av lokalerna tas rumsfunktionsprogram fram för att lösningen ska bli så effektiv som möjligt utifrån kundens behov.

### **Locum ska i samråd med berörda enheter inom landstingskoncernen upprätta underhållsplaner, förvaltningsplaner och dylikt.**

Underhållsplaner tas fram och revideras årligen för att planera de underhållsåtgärder som utförs i det förvaltade fastighetsbeståndet. Locum har under 2015 påbörjat arbete med 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.

**Locum ansvarar efter uppdrag från landstingsstyrelsen för inhyrning av strategiska lokaler på den externa hyresmarknaden.**

Hos Locum finns hyresförhandlare som arbetar med inhyrning av strategiska lokaler för kundernas behov. Arbetet innebär kontinuerliga avstämningar med kunderna om eventuella ombyggnads- eller utvecklingsbehov samt bistå med kunskap och bevakning i hyresavtalsfrågor. Tjänsten tillhandahålls genom särskilda avtal.

**Locum har rätt att erbjuda interna och externa hyresgäster fastighetsanknutna tjänster (Facility Management). Prissättningen av sådana tjänster skall ske på marknadsmässiga villkor.**

Avdelningen för Facility Management arbetar med att sälja fastighetsanknutna tjänster och utveckla koncept kring nya behov. 2014 genomfördes en samordnad upphandling av FM-tjänster inom lokalvård, vaktmästeri och servicecenter. Under 2015 har arbete pågått med att driftsätta. Nya kunder har tillkommit och antalet avtal har ökat från ungefär 100 till över 400 avtal. För varje enskild kund har avtalen driftsatts och leverantörer av tjänsterna har kommit på plats på respektive sjukhus samt på övriga externa enheter. Stort fokus har också varit uppföljning av leverantörer för att leveranserna ska uppnå och hålla avtalad nivå. Möjligheten att erbjuda nya tjänster analyseras kontinuerligt och pilotprojekt har utvärderats, som till exempel sängtvätt.

**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 mediaanvändningen samt sträva efter hög återanvändningsgrad.**

Locums miljöenhet bevakar att landstingets intentioner i Miljöutmaning 2016 samt övriga miljökrav vid projekt uppfylls. I arbetet ingår energikartläggningar för att hitta åtgärder som minskar energiförbrukningen inom det förvaltade fastighetsbeståndet, bevaka att önskad sorteringsgraden på byggavfall i byggprojekten uppnås och att material som påverkar människors hälsa och vår miljö inte byggs in i fastigheterna. Miljöenheten bevakar också enskilda uppdrag som möjligheten att införa solcellsanläggningar på fastigheterna samt att ställa rimliga miljökrav i byggprojekt.

**Locum ska administrera och ha resultatansvar för Landstingsfastigheter Stockholm med undantag för den del av Landstingsfastigheter Stockholm verksamhet som berör ”strategiska fastighetsinvesteringar”.**

Locum har enligt avtal med landstingsstyrelsens förvaltning hela den ekonomiska administration och resultatansvaret för Landstingsfastigheter Stockholm.

**Locum ska utöver förvaltningsuppdraget utföra de uppdrag som tilldelas av landstinget. Locum ska bistå ägaren samt hälso- och sjukvårdsnämnden i fastighetsstrategiska frågor bland annat i samband med investeringsplaneringen.**

Locum tar årligen fram en investeringsplanering som redovisas både för ägaren och Hälso- och sjukvårdsförvaltningen.

**Locum ska inom ramen för förvaltningsavtalet genomföra de investeringar som beslutas, i enlighet med av landstingsfullmäktige fastställd investeringsprocess. Locum ska på uppdrag bistå landstingsstyrelsen beträffande strategiska fastighetsinvesteringar.**

Locum genomför de projekt som landstingsfullmäktige beslutar om i investeringsplanen. Därutöver kan landstinget besluta om vissa uppdrag som Locum har att utföra, exempelvis genomförande av byggprojekt med anledning av Framtidsplanen för Hälso- och sjukvård. Flera av byggprojekten har gått över i genomförandeskede och byggarbeten har påbörjats.

På Danderyds sjukhus och Södersjukhuset, har rivningar av gamla byggnader genomförts och verksamheter har evakuerats till tillfälliga lösningar. I början av året inleddes en intensiv byggperiod för den helt nya akutvårdsbyggnaden på Danderyds sjukhus samt arbetet med nya moderna vårdplatser, primärt i sjukhusets södra kvarter.

På Sollentuna sjukhus har evakuering och invändig rivning pågått under året som gått och i mitten av september hölls en officiell byggstart på Södersjukhuset.

Under hösten fattade landstingsfullmäktige beslut om ny- och ombyggnation av operation och röntgen vid Karolinska Universitetssjukhuset Huddinge.

På S:t Görans sjukhus har stort fokus legat på ombyggnationen av akuten, de nya vård- och behandlingslokalerna samt den nya psykiatriska byggnaden. Den nya akuten kommer att ge sjukhuset möjlighet att ta emot omkring 100 000 akutbesök per år. I dagsläget är akuten dimensionerad för att ta emot 35 000 besökare, men tar hand om 80 000 besök.

Byggproduktion pågår på Södertälje sjukhus. I början på december blev stora delar av fasader och tak klara på behandlingsbyggnaden för Nya Södertälje sjukhus. Att ha uppnått ett så kallat ”tätt hus” är en viktig milstolpe i byggnationen och innebär att de invändiga installationerna kan påbörjas utan risk för frys- eller fuktskador.

**Locum ska årligen genomföra kund- och personalnöjdhetsmätningar.**

I maj beslutade Locum att under 2015 använda Fastighetsbarometern Kontor för att mäta hur nöjda våra kunder är med förvaltningen av sjukhusen. Syftet med en förändrad mätning var ett önskemål från ledning och styrelse att vi skulle kunna jämföra oss med andra aktörer på fastighetsmarknaden. I samband med beslutet togs även driftmätningen bort som en egen mätning av våra driftentreprenörer. Den största skillnaden med mätningen är att frågorna utgår från lokalen och dess funktion och inte som tidigare från de personliga mötet med personalen från Locum.

Mätningen genomfördes via telefonintervjuer mellan augusti och september 2015. Totalt intervjuades 151 personer. Resultat sammanställdes utifrån 127 av intervjuerna. Locums resultat på NKI blev 62, vilket är högre än vårt tidigare NKI-värde för 2014, men betydligt lägre än övriga deltagande bolag i undersökningen. Signalen var tydlig - Locums kunder har högre förväntningar på oss än vad vi levererar. Ur resultatet från Fastighetsbarometern har vi också hämtat värden för driftindex och trygghetsmätning. Även värdet för driftindex visar på ett betydligt lägre resultat än tidigare år. Locum har således ett stort och nödvändigt förändringsarbete framför vars övergripande syfte är att skapa en fastighetsförvaltning av högsta kvalitet både vad gäller kvalitet och service. Fokus för förändringsarbetet inom Locum kommer således att vara den dagliga fastighetsförvaltningen med skötsel och felanmälan. Det är viktigt att hitta systematiska arbetssätt och att ge kunderna ett tydligt löfte så att alla är överens om vilka förväntningar Locum ska leva upp till.

En medarbetarenkät genomförs årligen för att hitta förbättringsområden inom personalområdet.

**Locum ska genomföra jämförande studier (benchmarking) med andra ägare/förvaltare av ändamålsfastigheter.**

Bolaget genomför benchmarking på alla nivåer i företaget för att ta lärdom av andra verksamheter med liknande uppdrag. Locum deltar i flera nätverksforum och samverkansprojekt.

Exempel på olika pågående utvecklings- och samverkansprojekt är:

- Byggvarubedömningen
- Fastighetsrådet inom SKL
- Aff Forum för förvaltning och service
- BIM Alliance
- Byggherrarna
- European Health Property Network
- PTS - Program för teknisk standard
- Forum för Vårdbyggnad

**2.4 Efterlevnad policier och styrdokument**

Locum efterlever de styrdokument som är tillämpliga för Locum eller Locums uppdrag. Bolagsstyrningen i Locum utgår från aktiebolagslagen och

kommunallagen. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har utarbetat Principer för styrning av kommun- och landstingsägda företag, ett dokument som bygger på Svensk kod för bolagsstyrning, och som syftar till att lyfta fram betydelsen av styrning för legitimitet, ändamålsenlighet och effektivitet i kommun- och landstingsägda bolag, Locum följer dessa principer.

Locums verksamhet styrs utöver ovanstående av följande dokument:

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

Dokumenterna betecknas som förutsättningarna för bolagets verksamhet och arbetas in i den årliga affärsplanen.

De styrdokument som inte är tillämpliga kommenteras i bilaga F1 Efterlevnad av policyer och andra styrdokument.

### 3. Internkontroll

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 modell<sup>2</sup> och har inarbetat den i ledningssystemet.

Internkontroll 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.

Styrelsen ansvarar för den interna kontrollen inom verksamhetsområdet med utgångspunkt i beslut fattade av landstingsfullmäktige och landstingsstyrelsen.

Verkställande direktör ansvarar för att i enlighet med policyn utforma konkreta och lokala regler och anvisningar för att upprätthålla en god internkontroll. Dessa regler ska antas av styrelse. Verkställande direktören avrapporterar löpande till styrelsen om hur den interna kontrollen fungerar.

---

<sup>2</sup> Kontrollmiljö, riskanalys, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt övervakning

Bolagsstyrningen i Locum utgår från aktiebolagslagen och kommunallagen. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har utarbetat Principer för styrning av kommun- och landstingsägda företag, ett dokument som bygger på Svensk kod för bolagsstyrning, och som syftar till att lyfta fram betydelsen av styrning för legitimitet, ändamålsenlighet och effektivitet i kommun- och landstingsägda bolag, Locum följer dessa principer.

### **3.1 Kontrollmiljö**

I styrelsens arbetsordning och instruktioner för verkställande direktören säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning till gagn för en effektiv hantering av verksamhetens risker. Styrelsen har vidare fastställt ett antal grundläggande policyer och andra styrdokument av betydelse för arbetet med den interna kontrollen. Här ingår bland annat beslutsordning och delegationer för olika befattningshavare. Bolagsledningen rapporterar regelbundet till styrelsen utifrån fastställda rutiner.

Styrning och kontroll av verksamheten hanteras inom ramen för Locums verksamhetsstyrning och det integrerade ledningssystemet (ISO 9001 och ISO 14001). Locum har i sin affärsplan integrerat genomförd riskbedömning och intern kontrollplan för att möjliggöra för bolaget att uppnå fullmäktiges respektive styrelsens mål och uppdrag.

Landstingsrevisorerna har under 2015 sedvanligt granskat den interna kontrollen (löpande granskning av internkontroll) samt presenterar en årsrapport under våren 2016. Landstingsrevisorerna bedömde den interna kontrollen för 2014 som tillräcklig.

### **3.2 Riskbedömning och kontrollaktiviteter**

Inför genomförandet av riskanalys har ”röda flaggor” för verksamheten identifierats i samband med bolagets årliga marknads- och omvärldsanalys. Riskanalys för nästkommande år genomförs innevarande år.

Riskanalys genomförs för de riskfaktorer som bedöms kunna påverka möjligheterna att nå bolagets uppsatta mål. Riskfaktorerna delas in i olika kategorier:

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

Värdering av riskerna genomförs av chefs- och ledningsgrupp. För varje risk framgår definition och exempel. Riskerna graderas utifrån konsekvens och sannolikhet. Styrelsen tar beslut om vilka väsentliga risker som ska lyftas till den interna

kontrollplanen, samt om det finns lågt värderade risker som också behöver behandlas i den interna kontrollplanen.

Den interna kontrollplanen följs upp löpande, se bilaga F8 till årsrapporten.



### **3.3 Uppföljning**

Styrelsen utvärderar kontinuerligt den information som bolagsledningen lämnar. Arbetet innefattar bland annat att säkerställa att åtgärder vidtas rörande de brister och förslag till åtgärder som framkommit vid den interna kontrollen och externa revisionen.

Åtgärder för att minska sannolikheten för, samt konsekvenser av, identifierade risker följs upp löpande och granskas i samband med verksamhetsuppföljning, samt vid behov vid interna revisioner. Uppföljning av Intern kontrollplan dokumenteras kontinuerligt i Loggen (handlings- och åtgärdsplan). Uppföljning genomförs av respektive processägare tillsammans med kvalitetschef och vid behov av internrevisorerna. Kvalitetschef håller Loggen uppdaterad. Granskning, för kontroll av genomförda åtgärder, genomförs i intervjuform och med stickprovskontroller, när så är tillämpligt, av VD stab i slutet av varje år, (och/eller vid behov vid interna revisioner). Granskningen redovisas därefter för styrelsen vid årsbokslut.

Bolaget upprättade och styrelsen beslutade om internkontrollplan för 2015 2014-09-25. Planen följdes upp av styrelsen i samband med delårsrapport och verksamhetsuppföljning, 2015-05-28 och 2015-09-24. Granskning av den interna kontrollplanen genomförs vid styrelsemöte 2016-02-25.

Uppföljning av internkontrollplanen för 2015 är bilaga till årsrapporten, se bilaga F8 Uppföljning av internkontrollplan 2015.

### **3.4 Försäkran om internkontroll**

Locum AB:s verkställande direktör har i särskild bilaga till årsrapporten lämnat försäkran att nödvändiga åtgärder vidtagits för att uppnå en tillräcklig internkontroll inom bolaget i enlighet med Policy för Internkontroll LS 1303-0431. Se bilaga F4 Försäkran internkontroll.

#### 4. Behandling av bolagsstyrningsrapporten

Föreliggande bolagsstyrningsrapport för år 2015 kommer att styrelsebehandlas den 25 februari 2016 och kommer att tillställas bolagets årsstämma för beslut.

Stockholm 25 februari 2016

Paul Lindquist  
Ordförande

Lars Tunberg  
1:e vice ordförande

Rolf Lindell  
2:e vice ordförande

Yusuf Aydin

Sven Andersson

Thomas Bengtsson

Carina Paulsson Ellert

Christer Grunder

Martina Mossberg