

Styrelsen för Locum AB

Affärsplan 2017 samt riskanalys och internkontrollplan 2017 för Landstingsfastigheter Stockholm och Locum AB

Ärendet

I ärendet redovisas förslag till affärsplan 2017 med vision, nya ledord, strategiska mål, framgångsfaktorer, fokusområden, indikatorer för de strategiska målen för åren 2017-2021 samt riskanalys och internkontrollplan för 2017 för Landstingsfastigheter Stockholm och Locum AB.

Förslag till beslut

Styrelsen för Locum AB föreslås besluta

- att godkänna Affärsplan 2017 för Landstingsfastigheter Stockholm och Locum AB,
- att godkänna riskanalys och internkontrollplan 2017 för Landstingsfastigheter Stockholm och Locum AB, samt
- att förklara paragrafen omedelbart justerad samt uppdra åt verkställande direktören att rapportera internkontrollplan 2017 till landstingsstyrelsens förvaltning.



Patrik Emanuelsson
Verkställande direktör

Bilagor

1. Affärsplan 2017 med vision, nya ledord, strategiska mål, framgångsfaktorer, fokusområden och indikatorer för de strategiska målen för åren 2017-2021
2. Internkontrollplan 2017
3. Riskanalys 2017

AFFÄRSPLAN 2017

Vision
En av Sveriges bästa fastighetsförvaltare 2020!

Nya ledord:
Lyhördhet
Ansvar
Tydlighet
Handlingskraft



Innehåll

Inledning – vision, uppdrag och mål	3
Strategiska mål, framgångsfaktorer och indikatorer	3
Fokusområden och aktiviteter	3
Riskanalys och internkontroll	4
Strategiska mål	5
Ekonomi i balans	5
Fokusområden	6
Nöjda kunder	8
Fokusområden	9
Effektivt miljöarbete	11
Fokusområden	11
Nöjda och stolta medarbetare	13
Fokusområden	13
Kvalitetsmål 2017	15
Styrande förutsättningar	16
Mål för Stockholms läns landsting	16
Ägardirektiv och uppdrag	16
Budget som beslutats av landstingsfullmäktige	17
SLL:s och Locums policy- och styrdokument	17
Kraven i ISO 9001(kvalitet) och ISO14001(miljö)	18
Omvärlds- och marknadsanalys	19
Svensk ekonomi	19
Regional utveckling och landstingets utmaningar	19
Fastighets- och byggmarknaden	20
Arbetsmarknaden	21

Inledning – vision, uppdrag och mål

Locum AB ägs av Stockholms läns landsting (SLL) och är en av Sveriges större fastighetsförvaltare med ett fastighetsbestånd på ca två miljoner kvadratmeter i Stockholms län. Bland hyresgästerna dominerar sjukvården.

I Locums affärsplan för 2017 redovisas bolagets vision, ledord, strategiska mål, framgångsfaktorer och indikatorer över en femårsperiod¹. I affärsplanen finns även fokusområden, kvalitets- och miljömål för året samt den interna kontrollplanen.

Stockholms läns landsting ansvarar bl a för att länets invånare får den hälso- och sjukvård de behöver. Locum är ett bolag med specialistkompetens inom såväl fastighetsförvaltning som byggprojektledning som utveckling av vårdlokaler. Locums arbete ska bidra till att såväl ägare som kunder är nöjda med Locum som förvaltare av landstingets vårdfastigheter.

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

Vägledande i vårt arbete är våra ledord: **Lyhördhet, Ansvar, Tydlighet och Handlingskraft.**

Ledorden genomsyrar vår verksamhet och är en viktig pusselbit för framgång i arbetet mot att nå visionen att bli en av Sveriges bästa fastighetsförvaltare.

Se vidare under Det nya Locum – utveckling av chef- och medarbetarskap, sid 13

Strategiska mål, framgångsfaktorer och indikatorer

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

- Ekonomi i balans
- Effektiva miljöarbete
- Nöjda kunder
- 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 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 göra att vi uppnår det strategiska målet. Aktiviteterna redovisas i respektive avdelnings/enhets handlingsplan för året.

¹ Avser indikatorerna för de strategiska målen *Ekonomi i balans, Nöjda kunder, Effektiva miljöarbete* och *Nöjda och stolta medarbetare*.



Risikanalyser och internkontroll

Den interna kontrollen utgår från SLL:s policy för internkontroll 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 vårt ledningssystem.

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. Arbetet med riskanalysen påbörjades i juni 2016 då styrelsen identifierade bolagsövergripande risker inför 2017. Risker enligt beslutad internkontrollplan hanteras förebyggande genom planerade åtgärder och aktiviteter i fokusområden, handlingsplaner, styrdokument och rutiner. De risker som värderats högst i riskanalysen redovisas i Internkontrollplan 2017, se bilaga.

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

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 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2021
Landstingsfastigheter Stockholm (LFS)							
Driftnetto, exklusive omställningskostnader, mkr	1 277	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Resultat före skatt, inklusive reavinster, mkr	346	335	335	335	335	335	335
Locum AB							
Resultat före skatt, mkr	22	22	7	7	7	7	7

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 fastigheterna är tekniskt avancerade och installationstäta samt uppförda under 1960- och 70-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.

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 LFS får behålla resultat utöver budgeterat resultat. De framtida investeringarna kommer till stor del att lånefinansieras via upplåning i AB SLL Internfinans. Ersättningsinvesteringarna kommer att finansieras via kassaflödet så långt som möjligt. Detta medför att Locum inte kommer att klara soliditetskravet³ på 30 % över tid. Trots det bedömer Locum att det långsiktiga avkastningskravet på 6 % över tid kan uppnås.

³ 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.

Genomförandet av Framtidsplanen innebär också att akutsjukhusen i länet genomgår omfattande upprustningar, ny- och ombyggnationer. Stora satsningar görs även på övriga sjukhus som har specialistvård och husläkarverksamhet. Exempel på sådana sjukhus är Sollentuna, Nacka och Löwenströmska.

SLL planerar att investera 27 miljarder kronor inom hälso- och sjukvården för perioden 2017-2021. Av detta uppgår fastighetsinvesteringarna i LFS till 13 miljarder kronor, varav 4 miljarder kronor förväntas bli investerade under 2017⁴.

Detta för med sig att Locum kommer att hantera ett stort antal komplexa byggprojekt. Beroende på när i tiden investeringsbeslut tas påverkas Locums verksamhet och resursbehov. Under kommande år är ca 2 000 personer engagerade i att genomföra byggprojekten. Det ställer stora krav på Locum och våra entreprenörer bl a när det gäller samverkan och kommunikation med vårdgivarna och kringboende.

Ett urval av de större fastighetsinvesteringarna som pågår under året är:

- Ny- och ombyggnation, Södertälje sjukhus
- Ny vård- och behandlingsbyggnad, Södersjukhuset
- Nytt försörjningskvarter, Södersjukhuset
- Ny behandlingsbyggnad, Danderyds sjukhus
- Vårdavdelningar och behandling, S:t Görans sjukhus
- Ny- och ombyggnation av operation (Chopin), Karolinska Universitetssjukhuset Huddinge
- Vårdavdelningar och entré, Sollentuna sjukhus

Landstingsstyrelsen har det ekonomiska ansvaret för strategiska fastighetsinvesteringar. Ägardirektiven från 2014 har tydliggjort Locum AB:s och landstingsstyrelsens olika roller gällande fastighets- och investeringsfrågor.

Nya avtal har arbetats fram mellan Locum AB och enheten Strategiska fastighetsfrågor och investeringar (SFI) inom landstingsstyrelsens förvaltning, för att tydliggöra rollerna i arbetet med de strategiska fastighetsinvesteringarna. Avtal upprättas för varje uppdrag till Locum AB med fokus på leveranstid och

⁴ Ur mål och budget 2017 för Stockholms läns landsting.

byggkostnader och med en slutprodukt till den kvalitetsnivå som motsvarar vår ägares krav.

Inför 2017 stärks Locums projektorganisation och projektarbetet utvecklas. Under 2017 kommer Locum att arbeta med att vidareutveckla arbetssätt, nyckeltal och erfarenhetsåterföring mellan projekt för ökad kvalitetssäkring av byggprojekten. Verktyg för ytterligare förbättrad och aktiv kostnadsstyrning är under utveckling.

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 bl a budget- och tidsramar vid genomförande av byggprojekten.

Utveckla fastighetsförvaltningssystemet för bättre ordning och reda och som stöd för vårt arbetssätt

I samband med att en ny kundtjänst lanserats har behov uppstått av ett nytt systemstöd för fastighetsförvaltning för att förenkla ärendehantering och hantering av serviceavtal. Ett nytt fastighetsförvaltningssystem (Landlord) har införts under 2015 – 2016. I samband med att felanmälan för driftsfrågor från ytterligare sjukhus kopplas till Locums kundtjänst vidareutvecklas systemet. I samband med detta kommer ett äldre system att fasas ut.

Under 2017 forceras införandet av Landlord med bl a driftsättning av ytterligare sjukhus och nya moduler för driftuppföljning och förvaltning, bl a stöd för planerat underhåll/investeringar och rörlig fakturering.

Resultatkravet i Landstingsfastigheter uppgår till 334,9 miljoner kronor för 2017. Resultatkravet är oförändrat jämfört med 2016 års justerade resultatkrav.

För att klara avkastningskravet från ägaren behöver Locum sänka kostnaden för löpande underhåll och utredningar.

I Locums uppdrag som förvaltare ingår att ha kontroll över hyresavtal, driftavtal och behovet av planerat underhåll samt genomföra byggprojekt. I förvaltarrollen ingår även att ha kännedom om inkommande ärenden från felanmälan, hur ofta de dyker upp, hur snabbt de åtgärdas, om det finns något systemfel eller om det krävs underhållsinsatser för att minska antalet ärenden. Locum kommer under 2017 att genomföra fler ronderingar och vidareutveckla uppföljningarna 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.



Indikator för det strategiska målet Nöjda kunder

Nöjda kunder	Utfall 2015	Mål 2016	Utfall 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2021
Nöjd-Kund-Index (NKI), %*	62	65	60	65	70	75	80	82

* 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 de vårdfastigheter som Locum förvaltar finns även andra kunder, med verksamheter som till exempel sjukhem och skolor samt kunder som levererar service i byggnaderna såsom apotek, kiosker och restauranger.

Ett sjukhus är en komplex verksamhet. Det utmärks av ständiga förändringar. Många enstaka projekt pågår med olika medverkande och med olika fokus vid olika tidpunkter. Till detta kommer genomförandet av de strategiska fastighetsinvesteringarna, som innebär att Locum har att hantera ett stort antal komplexa byggprojekt samtidigt som vården ska kunna bedriva sin verksamhet.

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. I dialogen med kund utgår vi i största möjliga utsträckning från standardiserade rumslösningar⁵.

Locums Nöjd Kund Index (NKI) har under ett flertal år varit på en låg nivå. Möjligheten till benchmarking med andra bolag inom fastighetsbranschen var en avgörande faktor för beslutet 2015 att använda Fastighetsbarometern Kontor för att göra den årliga kundundersökningen. Fastighetsbarometern Kontor är en

⁵ Dessa utvecklas inom ramen för Program för Teknisk Standard (PTS), som är ett samarbete mellan flera landsting och regioner som utvecklat en gemensam kvalitetsstandard för säkra och ändamålsenliga vårdlokaler.

kundnöjdhetsundersökning för kommersiella lokaler där 16 fastighetsbolag deltar. Fastighetsbarometerns resultat syftar till att mäta hyresgästernas nöjdhet med bolagets förvaltning och service samt deras kundbeteenden.

Locums övergripande kvalitetsmål, som även är ett strategiskt mål, är Nöjda kunder. För 2016 är Locums NKI 60 (-2, *jmf 2015*) på en 100-gradig skala enligt mätningen.

Fokusområden

Utveckla förvaltningsprocessen med en väl fungerande fastighetsdrift

Landstingets vårdfastigheter är i huvudsak uppförda under 1960- och 70-talet. Fastigheterna har idag ett stort investerings- och underhållsbehov. Pågående investeringar inom ramen för Framtidsplanen innebär en modernisering av sjukvården i Stockholms län. Fastigheternas skick innebär dock att det fortfarande finns ett stort investerings- och underhållsbehov även efter att Framtidsplanens investeringar genomförts. En bedömning är att det finns ett stort behov av investeringar och underhåll under de närmaste tio åren.

För att öka kundnöjdheten kommer ett fokusområde i det fortsatta förändringsarbetet att vara den dagliga fastighetsförvaltningen med skötsel och felanmälan. Det är viktigt att hitta systematiska arbetssätt och ge kunderna ett tydligt löfte så att alla är överens om vilka förväntningar Locum ska leva upp till.

I arbetet med att utveckla förvaltningsuppdraget och öka kundnöjdheten har Locum under 2016 infört en ny förvaltningsmodell. Utifrån den nya strukturen med rapportering, analys och åtgärder, genomförs planering och uppföljning av vårt förvaltningsuppdrag.

I förvaltningsmodellen ingår förvaltningsplaner för de större kunderna som Locum kommer att arbeta vidare med under 2017. Förvaltningsplanerna är en överenskommelse med kunden som beskriver fastighetens skick, vilka investeringar, lokalanpassningar och underhållsåtgärder som kommer att genomföras det kommande året, samt vilka åtgärder vi kommer att genomföra för att öka kundnöjdheten. Detta för att säkerställa att planeringen ger en gemensam bild av hur ett förvaltningsobjekt ska förvaltas och utvecklas. Förvaltningsplanen ska regelbundet följas upp i en skriftlig rapport.

Förvaltningsmodellen innehåller även vecko- respektive månadsvis uppföljning av drift- och förvaltningsdata. Under 2017 fokuserar vi på att få rapporteringen på ett likartat sätt för alla förvaltningsobjekt. Syftet med rapporteringen är att kunna analysera skillnader mellan de olika förvaltningsobjekten samt lära av goda exempel.

Under 2016 infördes projektbedömningar av hyresgästinitierade investeringar. Syftet är att göra en första bedömning av ett projekt avseende funktion, tid, ekonomi och risk utifrån en behovsanalys. Under hösten 2016 har också en prioriteringsmodell för fastighetsägarinitierade- och hyresgästinitierade investeringar tagits fram.

Locum kommer att arbeta vidare med trygghetsfrågan, bl a genom att genomföra trygghetsronder på sjukhusen och ta fram handlingsplaner för säkerhet och trygghet.

Facility Management-tjänster avser att avlasta sjukvården med fastighetsnära tjänster (vårdnära service), för att verksamheterna ska kunna fokusera på sin kärnverksamhet. Under 2017 kommer Locum att etablera en ny FM-strategi som innebär en koncentration av tjänsteutbudet. Locum kommer bl a att upphöra med att erbjuda lokalvård i externa lokaler.

I det långsiktiga arbetet med att stärka relationen med kunderna kommer Locum under 2017 att fortsätta att utveckla kundtjänstfunktionen som en tydlig och enkel kanal för kunddialog.

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 2015	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2021
Använd energi (kWh/m ²)	229	224	219	215	210	205	203
Byggavfall, sorteringsgrad %	89	≥90	≥90	≥90	≥90	≥90	≥90
Andel godkända byggprodukter enligt Byggvarubedömningen, %	98	≥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 graddagar⁶ 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 underhåller 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

Miljöarbete prioriteras för att uppnå landstingets miljömål

Miljöarbetet i Stockholms läns landsting styrs genom Miljöprogram 2017-2021⁷. Målen i programmet ska bidra till en hållbar samhällsutveckling, med hållbara resor, fastigheter och vård. Det miljöpolitiska programmet är uppbyggt kring 5 målområden. Förutom målen innehåller miljöprogrammet också grundläggande miljökrav.

Locum berörs främst av målen under målet *Landstingets fastigheter och anläggningar*.

⁶ Mer information om graddagar hos SMHI

⁷ Ej beslutat. Behandlas av landstingsfullmäktige den 15 november 2016.

Locums miljöarbete beskrivs i Miljöplan 2017-2030⁸. Det övergripande målet är att vara klimatneutral år 2030 och inte påverka miljön negativt.

Locums miljöarbete syftar till att:

- Minska utsläpp av växthuspåverkande gaser för att inte bidra till klimatförändringen
- Bidra till en giftfri miljö
- Hushålla med energi, material och produkter

Miljöplanen är indelad i två områden.

- Energi
- Material, produkter och avfall

Miljöplanen beskriver Locums miljömål – på kort och lång sikt – samt strategier och åtgärder på en övergripande nivå för att nå målen.

Bland de viktigaste aktiviteterna under 2017 ingår 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 – Affärsplanen kommer att kompletteras med miljömål för 2017 efter att landstingsfullmäktige har antagit Miljöprogram 2017-2021 för Stockholms läns landsting, vilket beräknas ske den 15 november 2016.

Fortsatt installation av solceller

Stockholms läns landsting har beslutat att landstinget bör ha en fastighetsnära förnyelsebar energiproduktion.

En förstudie för att bygga solceller på fastigheternas tak har tagits fram. Förstudien innehåller förslag om solcellanläggningar motsvarande en yta på 20 000 kvm – huvudsakligen på sjukhusens tak.

För att nå målet avseende fastighetsnära förnyelsebar produktion är det mest kostnadseffektivt att installera solceller vid nybyggnationer och vid omläggningar av tak. Under 2016 genomförs solcellsinstallationer motsvarande en yta av 7 000 kvm. Under 2017 fortsätter installationen av solceller.

Med anledning av att det under kommande år sker många om- och nybyggnationer inom landstingets fastighetsbestånd behöver solcellsanläggningarna samplaneras med andra projekt.

Utvecklingen av solceller och annan förnyelsebar energiproduktion går snabbt framåt och det är därför svårt att förutsäga den framtida potentialen. Locum kommer därför parallellt med byggande av solceller att bevaka utvecklingen av annan fastighetsnära förnyelsebar teknikutveckling i syfte att alltid välja den mest fördelaktiga.

⁸ Behandlas av Locums styrelse den 24 november 2016.

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 2015	Mål 2016	Utfall 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2021
Medarbetarskapsindex*	80	80	76	78	79	79	80	80
Ledarskapsindex **	78	80	76	78	79	79	80	80
Totalindex***	N.A	N.A	74	76	78	79	80	80

Fr o m 2016 används en ny mätmetod. Samtliga indikatorer är gemensamma för SLL.

* T o m 2015 Nöjd-Medarbetar-Index.

** T o m 2015 Ledarindex.

*** I Totalindex ingår alla för SLL gemensamma frågor och samtliga frågor i Medarbetarskaps- och Ledarskapsindex..

Locum finns på en marknad med stor konkurrens om kompetens. Under 2017 fortsätter arbetet med att utveckla vårt arbetsgivarvarumärke i syfte att attrahera och behålla medarbetare. Genom att Locum kan erbjuda intressanta och utvecklande roller inom ett område som skapar samhällsnytta lockar vi kandidater från såväl offentliga som privata verksamheter.

Kompetensutveckling och kompetensförsörjning är av strategisk betydelse för att Locum som företag ska kunna möta och genomföra de utmaningar bolaget står inför. Locum vill stimulera till karriärutveckling genom att visa på möjliga vägar inom kompetensområdet eller genom rörlighet inom Locum.

Fokusområden

Det nya Locum – utveckling av chef- och medarbetarskap

De utmaningar som väntar Locum under de närmaste åren är stora. Samtidigt som Locum ska genomföra en rad mångmiljardprojekt i en av landstingets största satsningar någonsin för framtidens hälso- och sjukvård, ska Locum öka kundnöjdheten och nå visionen att bli en av Sveriges bästa fastighetsförvaltare.

Förväntningarna på att Locum klarar av att leverera uppdragen är stora. Utmaningen som väntar under de kommande åren ställer stora krav på att vi som organisation såväl förstår vårt uppdrag som att vi levererar det vi kommit överens om (**Ansvarstagande–Handlingskraft**). Vi tydliggör förutsättningar och konsekvenser för uppdraget i dialog med ägare och kund. Vi är öppna för nya lösningar och strävar alltid efter att arbeta smartare och effektivare (**Lyhörda**). Vi har tydliga mål och handlingsplaner som vi löpande följer upp och återkopplar utvecklingen av (**Tydlighet**). Vår kommunikation är rak och transparent.

Fokus under 2017 är att levandegöra Locums nya ledord – hur lever vi ledorden i vardagen? Utifrån ledorden kommer Locum också under 2017 att arbeta vidare med att tydliggöra vad som ingår i ett önskvärt chef- och ledarskap.

God arbetsmiljö för medarbetare, besökare och leverantörer

Locum har när det gäller arbetsmiljö ett arbetsgivaransvar. Ingen medarbetare ska riskera fysisk eller psykisk skada på arbetsplatsen.

Under 2017 kommer Locum arbeta med att stärka chefers kunskap och förmåga att snabbt se och åtgärda psykosocial och fysisk ohälsa samt risker i arbetsmiljön.

Locum har även ett fastighetsägaransvar för allmänna ytor som Locum råder över, såsom sjukhusentréer och kulvertar. 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.

Under 2017 kommer Locum att utveckla arbetet med arbetsmiljöronder i allmänna utrymmen på sjukhusen.

Locum har även som företrädare för SLL, som byggherre, ett arbetsmiljöansvar vid byggnads- och anläggningsarbeten⁹.

⁹ Med undantag för ett fåtal strategiska investeringsprojekt i planeringsskedet.

Kvalitetsmål 2017

De kvalitetsaspekter som har störst påverkan på upplevd kvalitet i det Locum 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.

Tidigare kvalitetsmål och kvalitetsindikatorer för *Ändamålsenliga lokaler, Säkra och trygga fastigheter, Väl genomförda projekt, Kvalitetssäkrade leveranser från driftentreprenörer* samt *Kvalitetssäkrade leveranser från tjänsteleverantörer* arbetas om/ses över utifrån nya förutsättningar under 2017.

Styrande förutsättningar

Affärsplanen utgår från förutsättningar för bolagets verksamhet¹⁰.

- Ägardirektiv och uppdrag
- Stockholms läns landstings mål och budget
- SLL:s och Locums policy- och styrdokument
- Kraven i erforderliga standarder¹¹

Mål för Stockholms läns landsting

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

Landstingets övergripande mål för 2017 är:

- En ekonomi i balans
- Förbättrad tillgänglighet och kvalitet i hälso- och sjukvården
- Attraktiv kollektivtrafik i ett hållbart transportsystem
- Fri kultur som främjar upplevelser, möten, bildning och delaktighet
- Hållbar tillväxt och utveckling
- Tryggad kompetensförsörjning

För att nå de övergripande målen finns nedbrutna delmål. Dessa är kopplade 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 2017.

Ägardirektiv och uppdrag

Locum ägs av SLL genom Landstingshuset i Stockholm AB (LISAB)¹².

Stockholms läns landsting har en ägarpolicy, med generella ägardirektiv, som beskriver principerna för hur landstingets bolag ska fungera. 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.



¹⁰ Aktuella lagar och föreskrifter arbetas kontinuerligt in i styrdokument och processer i Locums ledningssystem.

¹¹ Bland annat kraven i ISO 9001 (kvalitet), ISO14001 (miljö) och ISO 27001 (informationssäkerhet).

¹² LISAB äger och förvaltar aktier i de aktiebolag som SLL använder för sin verksamhet.

Genom förvaltningsavtalet svarar Locum för såväl teknisk som ekonomisk förvaltning av fastigheter inom Landstingsfastigheter Stockholm (LFS)¹³.

Ägardirektiv Locum AB

Av Locums specifika ägardirektiv som beslutades i juni 2014 framgår bl a 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.
- Locum ska för landstingets räkning tillhandahålla ändamålsenliga lokaler till landstingets verksamheter enligt de principer för uthyrning som landstinget beslutar.
- 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.

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 2017 beslutades i landstingsfullmäktige i juni 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.

¹³ LFS är en resultatenhet inom SLL i vilken den ekonomiska redovisningen sker av landstingets vårdfastigheter.

Kraven i ISO 9001(kvalitet) och ISO14001(miljö)

Locum är certifierat enligt kraven i ISO 9001:2008 (kvalitet) och ISO 14001:2004 (miljö). Ledningssystemet är uppbyggt och följer nedanstående 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.

Nya utgåvor av ISO 9001 och ISO 14001

Under hösten 2016 kompletteras tidigare genomförd gap-analys av krav i de nya utgåvorna av ISO 9001 och ISO 14001 gentemot vårt integrerade ledningssystem. Utifrån gap-analysen görs en prioritering för de delar som återstår att implementera inför certifiering 2017.

Omvärlds- och marknadsanalys

Locums verksamhet samt möjligheter att uppnå mål och uppfylla ägarkrav behöver ständigt anpassas till en omvärld i förändring. Locums omvärldsanalys utgår från den svenska ekonomins utveckling, 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 ekonomi¹⁴

Sverige går in i en starkare tillväxt under andra halvåret 2016 som förstärks något under 2017. Arbetsmarknaden utvecklas starkt med fallande arbetslöshet (6,8% andra kvartalet 2016) och stigande brist på arbetskraft. Inflationen är långsamt på väg upp. Riksbanken låter reporäntan ligga still till slutet av 2017 då en höjningsfas inleds.

De fleråriga underskotten i de offentliga finanserna eliminerades i stort sett under 2015 till följd av stark konjunkturutveckling och åtstramande finanspolitik. Under 2016-2017 återkommer emellertid underskotten, trots konjunkturuppgången.

Regional utveckling och landstingets utmaningar¹⁵

Stockholmsregionen växer i en historiskt snabb takt. Stockholms län förväntas växa med cirka 38 000 invånare varje år mellan 2015 och 2025.

I Stockholm bor ungefär en femtedel av Sveriges befolkning och en fjärdedel av landets sysselsatta som tillsammans producerar en tredjedel av landets BNP. Antalet nystartade företag i regionen ligger kvar på en hög nivå samtidigt som bristen på arbetskraft växer. Bostadsbyggandet i Stockholmsregionen har ökat efter att under en längre tid ha varit mycket lågt i förhållande till befolkningsökningen.

Den ekonomiska tillväxten i regionen gynnas av länets storlek som ger tillgång till välutbildad arbetskraft och möjlighet till samlokalisering och företagskluster som bygger kompetens. Tillväxten gynnas även av en mycket väl utbyggd kollektivtrafik som ger upphov till en större arbetsmarknadsregion. Stockholms län har ett brett, kunskapsbaserat näringsliv som gör regionen stark.

Om arbetsmarknaden i Stockholmsregionen fortsätter att utvecklas gynnsamt växer skatteunderlaget under 2016-2017.

¹⁴ Konjunkturinstitutet, Konjunkturläget, augusti 2016

¹⁵ Ur Mål och budget 2017, Stockholms läns landsting

Under 2017 fortsätter arbetet med att ta fram en ny regional utvecklingsplan, RUF5 2050. Samtidigt pågår två parallella processer i SLL som handlar om regionbildning:

- Landstingets interna process som SLL ansvarar för och som handlar om samma länsgränser som idag, men med ett utökat uppdrag för landstinget.
- En nationellt övergripande process som staten ansvarar för och driver som påverkar de nuvarande länsgränserna, samt landstingets uppdrag.

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. De effektiviseringsvinster som investeringar och förändringar kan ge måste realiseras för att budgeten ska vara i balans. Pågående och planerade investeringar måste kontinuerligt följas upp och prioriteringar måste ske löpande. Landstingets omfattande investeringsverksamhet som bl a innebär en utbyggnad och upprustning av hälso- och sjukvården har en långsiktig finansiell påverkan på landstingets ekonomi.

Miljöarbetet i Stockholms läns landsting styrs genom ett miljöprogram. Landstingets nya miljöprogram för perioden 2017-2021 beslutas preliminärt av landstingsfullmäktige den 15 november 2016. Programmet är uppbyggt kring 5 miljöområden. Målen i programmet ska bidra till en hållbar samhällsutveckling, med hållbara resor, fastigheter och vård.

Framtidsplanen för hälso- och sjukvård

Framtidsplanen innebär omfattande förändringar i uppdragen för akutsjukhusen. En stor del av vården som tidigare gavs på akutsjukhusen förs nu successivt över till andra vårdgivare. Akut vård erbjuds, beroende på patientens behov, av husläkare, inom den specialiserade öppenvården samt för mer medicinskt krävande tillstånd på de närakuter som öppnas under 2017-2018. Antalet vårdtillfällen på akutsjukhusen prognostiseras bli ca 10 000 färre i jämförelse med den första prognosen 2012¹⁶.

Ett väl fungerande system för IT och e-hälsa är avgörande för framtidens hälso- och sjukvård. Det gör det möjligt att utveckla vårdformer, öka patientdelaktigheten samt utveckla vårdens möjligheter till effektivare arbetssätt. Att implementera de åtgärder som krävs för detta är prioriterat.

Inom vården i Stockholm är också trenden att landstinget köper alltmer vård genom vårdval, vilket gör att det blir 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

¹⁶ Ur Mål och budget 2017, Stockholms läns landsting

hyresgäster inom samma segment som Locum, därmed finns en ökad konkurrens om ägandet av vårdfastigheter.

Prognosen är att konjunkturen för byggbranschen i Stockholmsregionen stärks under andra kvartalet 2016 till ett läge som är bättre än normalt. Återhämtningen beror på en positiv förändring av orderstocken för många av regionens byggföretag. Utsikterna på byggmarknaden på ett års sikt ljusnar¹⁷.

Arbetsmarknaden

Även om BNP-tillväxten har dämpats rejält under 2016 har sysselsättningen fortsatt att stiga under året. Företagens anställningsplaner enligt Konjunkturbarometern och antalet nyanmälda lediga platser till Arbetsförmedlingen tyder på att sysselsättningen kommer att öka något långsammare under 2017.¹⁸

Uppgången på byggmarknaden är fortsatt bred och såväl lokal- som anläggningsinvesteringarna ökar under 2017. Sammantaget bedöms sysselsättningen i byggbranschen att öka med 2 procent 2017. Närmare 60 procent av byggföretagen uppger att arbetskraftsbrist utgör det främsta hindret för ett ökat byggande, vilket är en historiskt hög andel¹⁹.

¹⁷ Stockholmsbarometern 2a kvartalet 2016, Stockholms Handelskammare

¹⁸ Konjunkturläget augusti 2016, Konjunkturinstitutet

¹⁹ Konjunkturprognos nr 3 2016, Sveriges Byggindustrier



VÅRDEN FÖR VÅRDEN

AFFÄRSPLAN 2017

Doknr:
LOC 1610-1165

Sida 22 (22)

Risکانالys och internkontrollplan 2017

Bakgrund

Förslag till internkontrollplan 2017 har upprättats utifrån genomförd risکانالys för verksamheten inom Landstingsfastigheter Stockholm och Locum AB.

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

Locum arbetar processororienterat och är certifierat enligt krav i ISO 9001:2008 (kvalitet) och ISO 14001:2004 (miljö). Inom ramen för Locums arbetssätt finns en struktur för verksamhetsstyrning, hantering och efterlevnad av lagar och regler, värderingar, policy- och styrdokument, säkerhet, effektivitet, kontroll och uppföljning.

Den interna kontrollen utgår från SLL:s policy för intern kontroll (LS 1303-0431) och ska se till att verksamheten bedrivs i linje med landstingets samt bolagets egna uppsatta mål, styr- och policydokument. Den interna kontrollen är en process som syftar till:

- 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

Risکانالys

En risکانالys genomförs årligen för risker som bedöms kunna påverka möjligheterna att nå fullmäktiges och bolagets uppsatta mål samt att SLL:s riktlinjer efterlevs. Risکانالysen för 2017 har genomförts av styrelsen samt bolagets ledningsgrupp. Risکانالys och intern styrning och kontroll behandlades på ett seminarium i samband med att förutsättningar för Affärsplan 2017 diskuterades vid styrelsens sammanträde den 2-3 juni 2016.

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

Utgångspunkt för genomförd riskanalys är 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 8 högst värderade riskerna (se ljusröd markering i riskanalysen) valts ut för kommande granskning.

Utifrån bl a omvärldsanalys och rekommendationer vid tidigare genomförda revisionsgranskningar har bedömningen gjorts att även följande tre risker (se ljusröd markering i riskanalysen) bör ingå i den interna kontrollplanen:

- Risk att våra entreprenörer utnyttjar svart arbetskraft samt inte har ett strukturerat arbete mot korruption
- Risk för oegentligheter
- Risk för extraordinär händelse

Sammanlagt ingår 11 risker i internkontrollplan för 2017.

Internkontrollplan

Den interna kontrollplanen – som är en handlings- och åtgärdsplan – utgår från riskanalysen.

Den interna kontrollplanen (bilaga) är upprättad i enlighet med anvisningar och mall från Landstingsstyrelsens förvaltning (LSF). Planen beskriver själva risken, konsekvens av risken, åtgärder som planeras, hur åtgärden följs upp och vem som är riskansvarig. Styrelsen följer upp internkontrollplan i samband med tertial-, delår- och årsbokslut. Årlig granskning av internkontrollplan och genomförda åtgärder redovisas för styrelsen.

Per-Inge Buskas
Vice verkställande direktör

Riskområde	Verksamhet	Riskbeskrivning	Konsekvens	Sannolikhet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Riskbedömning	Åtgärd	Kontrollmoment	Frekvens	Riskägare/ansvarig
Finansiella risker / Redovisningsrisker	Locum AB	Risk att medel för genomförande av de strategiska fastighetsinvesteringarna är otillräckliga.	Budgeterade medel för investeringar inte räcker till eller att medel för att genomföra de strategiska investeringarna är otillräckliga utifrån fastigheternas nuvarande status och framtida behov.	4	4	16	Begränsa Ny projektdirektör fr o m oktober 2016.	Uppföljning av vice vd	Tertial , delår och årsbokslut	VD
							Begränsa Översyn av och förstärkt projektorganisation genomförs nov-febr 2016/17.			Projektdirektör
							Begränsa Översyn av styrning av konsulter och entreprenörer inom projekten (2017).			Projektdirektör
							Begränsa Finansiella standardbilder (projektföljning) till SFI och företagsledning införs jan 2017.			Utvecklingsdirektör
Finansiella risker / Redovisningsrisker	Locum AB	Risk att medel för genomförande av bolagets uppdrag (exkl strategiska fastighetsinvesteringsprojekten) är otillräckliga.	Budgeterade medel för ersättningsinvesteringar inte räcker till eller att medel för att genomföra förvaltningsuppdraget är otillräckliga utifrån fastigheternas nuvarande status och framtida behov.	4	3	12	Begränsa Fortsatt implementering av ny förvaltningsmodell (bl a fastighetsplan, förvaltningsplan, underhållsplan) och prioriteringsmodell gällande investeringar samt projektbedömningar.	Uppföljning av vice vd och/eller stickprov vid internrevision	Tertial , delår och årsbokslut	Fastighetsdirektör
							Begränsa Ekonomiuppföljning i form av intern benchmarking jmf nyckeltal.			Ekonomidirektör Utvecklingsdirektör
							Begränsa Utveckla projektbedömningar med prioriteringsmodell.			Affärsutvecklingsdirektör
							Begränsa Översyn av styrning av konsulter och entreprenörer inom projekten (2017).			Projektdirektör
							Begränsa Utveckla uppföljning av driftleverans-/kvalitet inom Förvaltning (2017). Se över tidigare kvalitetsmål och kvalitetsindikator, "Kvalitetssäkrade leveranser från driftentreprenörer".			Fastighetsdirektör
Verksamhetsrisk	Locum AB	Risk för otydlig och ineffektiv styrning när flera aktörer är involverade från såväl ägare som kund.	Påverkar måloppfyllelse avseende tid, funktion och ekonomi i investeringsprojekten. Långsiktigt förvaltningsperspektiv inte högst prioriterat.	3	4	12	Begränsa Tydliggöra struktur/process/uppdrag mellan Locum och ägarens representanter (LISAB, SLL Ekonomi & Styrning, SFI, BIF) samt gentemot kund.	Uppföljning av vice vd	Tertial , delår och årsbokslut	VD
							Begränsa Översyn av möjlighet att införa icke-finansiell standardrapportering till SFI och företagsledning.			Utvecklingsdirektör
							Begränsa Fortsatt implementering av ny förvaltningsmodell (bl a fastighetsplan, förvaltningsplan, underhållsplan) och prioriteringsmodell gällande investeringar samt projektbedömningar.			Fastighetsdirektör

Risikområde	Verksamhet	Risikbeskrivning	Konsekvens	Samolikhet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Risikobedömning	Åtgärd	Kontrollmoment	Frekvens	Riskägare/ansvarlig
							Begränsa Ny lednings- och samverkansmodell LFO (Ledning förvaltningsområde) införd 2016 där vårdgivaren är adjungerad, fortgår 2017.			Fastighetsdirektör
Verksamhetsrisk	Locum AB	Risk för störningar som gör att verksamheten eller kundens verksamhet avstannar helt/delvis	Exempelvis avbrott i el-, vatten- eller värmeförsörjning.	3	4	12	Begränsa Vidareutveckla DNA, det nya arbetssättet, som införts under 2016 med bl a fokus på driftfrågor, uppföljning av LFO (Ledning förvaltningsområde) m.m	Uppföljning av vice vd	Tertial , delår och årsbokslut	Fastighetsdirektör
							Begränsa Utveckla arbetet med aktiv riskhantering i projekten i syfte att identifiera, eliminera och hantera risker och störningar som kan påverka verksamheten negativt.			Projektdirektör
							Begränsa Kontinuerlig kommunikation med verksamheter inför och under byggprojekt för att minska risken för upplevda störningar			Projektdirektör
							Begränsa Utveckla modellen för risk- och sårbarhetsanalyser med risker och konsekvenser som kan uppstå i samband med klimatförändring samt genomföra risk- och sårbarhetsanalyser enligt plan.			Fastighetsdirektör
							Begränsa Genomföra projekt Digitalisering enligt plan, gå från dokumenthantering till informationsälgande - första steget.			Afärsutvecklingsdirektör
Verksamhetsrisk/ Förtroendeskada	Locum AB	Risk att kunderna är missnöjda med bolaget och dess tjänster	Kan inte tillgodose kundernas förväntningar och/eller behov (exempelvis ombyggnadsprojekt eller fastighetsanknutna tjänster)	4	3	12	Begränsa Följa upp genomförande av det nya arbetssättet (DNA). Arbeta med ständiga förbättringar, analys av nyckeltal och justerande åtgärder.	Uppföljning av vice vd	Tertial , delår och årsbokslut	Fastighetsdirektör Projektdirektör
							Begränsa Uppföljning med kund med bl a månadsrapporter (kundrapporter).			Fastighetsdirektör
							Begränsa Vidareutveckla rutiner för överlämning från Projekt till Förvaltning och Förvaltning till Kund.			Fastighetsdirektör Projektdirektör
							Begränsa Implementering av ny strateg FM-tjänster			Fastighetsdirektör
							Begränsa Genomförande av leveransuppföljning.			Fastighetsdirektör
Omvärldrisk	Locum AB	Risk för minskad efterfrågan avseende våra tjänster	Konkurrenter erbjuder lokaler av god standard, bygger på kortare tid och till lägre kostnad.	3	4	12	Begränsa Fortsatt implementering av ny förvaltningsmodell (bl a fastighetsplan, förvaltningsplan, underhållsplan) och prioriteringsmodell gällande investeringar samt projektbedömningar.	Uppföljning av vice vd	Tertial , delår och årsbokslut	Fastighetsdirektör
							Begränsa Vidareutveckling av projektbedömningar så att ambition tydliggörs.			Afärsutvecklingsdirektör

Risikområde	Verksamhet	Risikbeskrivning	Konsekvens	Sannolikhet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Risikobedömning	Åtgärd	Kontrollmoment	Frekvens	Risikägare/ansvarig
							Begränsa/Eliminera Implementering av ny FM-strategi innebärande att bl a lokalvård i externa lokaler avvecklas under 2017.			Fastighetsdirektör
Legala risker / Bristande efterlevnad av regelverk	Locum AB	Risk att säkerheten i våra byggprojekt upplevs som otillräcklig	Risk för olyckor i våra byggprojekt. Obehöriga har tillträde till våra byggarbetsplatser.	3	4	12	Begränsa Fortsatt utveckling av aktiv riskhantering i projekt i syfte att identifiera, eliminera och hantera risker och störningar som kan påverka verksamheten negativt.	Uppföljning av vice vd och/eller stickprov vid internrevision	Tertial , delår och årsbokslut	Projektdirektör
							Begränsa Uppföljning av personalliggare och ID06 på byggarbetsplatser och i projekt .			Projektdirektör
							Begränsa Uppföljning av riktlinje för arbetsmiljö vid byggnads- och anläggningsarbete.			Projektdirektör
							Begränsa Uppföljning av arbetsmiljödelegation.			Projektdirektör
							Begränsa Framtagande av rutin för uppföljning av arbetsmiljö i produktionskedet samt test under första kvartalet 2017.			Projektdirektör
							Begränsa/Eliminera Utveckla uppföljningsmått gällande olyckor/incidenter i våra byggprojekt under 2017.			Projektdirektör
Verksamhetsrisk / Förtroendeskada	Locum AB	Risk att bolaget inte uppnår miljömål gällande energi.	Verksamhetsel utgör närmare hälften av energianvändningen i vårdlokaler. Bristande analys, samverkan med vårdverksamheterna och konkreta energieffektiviseringsåtgärder påverkar möjligheten att uppnå energimålen.	4	3	12	Begränsa Beslut om Miljöplan 2017-2030 (styrelsen 2016-11-24) och genomförande av energiplaner med konkreta energisparåtgärder per förvaltningsobjekt.	Uppföljning av vice vd	Tertial , delår och årsbokslut	Fastighetsdirektör
							Begränsa Stödja kunderna och skapa incitament för minskad energianvändning. Utveckla arbetet tillsammans med kund att identifiera och genomföra energisparåtgärder.			Fastighetsdirektör
Risk för förtroendeskada	Locum AB	Risk att våra entreprenörer utnyttjar svart arbetskraft samt inte har ett strukturerat arbete mot korruption.	Entreprenörer eller underentreprenörer medverkar bland annat till utnyttjande av människor och osund konkurrens.	3	3	9	Begränsa Personalliggare implementerade i projekt. Uppföljning under 2017. Samarbete med Skatteverket fortgår.	Uppföljning av vice vd och/eller stickprov vid internrevision	Tertial , delår och årsbokslut	Projektdirektör
							Begränsa Översyn av whistleblowerfunktion under 2017.			Vice VD
							Begränsa Uppföljning av ID06-användning.			Fastighetsdirektör Projektdirektör

Risikområde	Verksamhet	Riskbeskrivning	Konsekvens	Sannolikhet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Risikobedömning	Åtgärd	Kontrollmoment	Frekvens	Riskägare/ansvarig
Legala risker / Bristande efterlevnad av regelverk	Locum AB	Risk för oegentligheter	Medarbetare eller samarbetspartners agerar på ett oetiskt eller olagligt sätt. Exempelvis bedrägeri, ger eller tar muta. Agerar utifrån jäv eller intressekonflikt t ex vid olika former av beslut.	2	4	8	Begränsa Obligatorisk årlig utbildning Riktlinje för externa kontakter. Riktlinje för externa kontakter är även en punkt på APT-programmet (arbetsplatsträffar) varje år på avdelnings-/enhetsnivå.	Uppföljning av vice vd och/eller stickprov vid internrevision	Tertial , delår och årsbokslut	HR- och Kommunikationsdirektör
							Begränsa Stickprovskontroll av bisysslor.			HR- och Kommunikationsdirektör
							Begränsa Fortsatt att genomföra bakgrundskontroll vid rekrytering för vissa funktioner.			HR- och Kommunikationsdirektör
							Begränsa Kvartalsvis kontroll av alla leverantörer (hos Skatteverket, kallas också Begäran/Svar offentliga uppgifter). Kvartalsvis kontroll av rimligheten i inbetalda arbetsgivaravgifter mot antal anställda hos ett urval leverantörer.			Ekonomidirektör
							Begränsa Översyn av Locums whistleblowerfunktion.			Vice VD
Verksamhetsrisk	Locum AB	Risk för extraordinär händelse	Allvarlig störning eller risk för allvarlig störning i viktig samhällsfunktion som kräver skyndsam insats. Exempelvis avbrott i dricksvattenförsörjning eller elförsörjning. Händelse kopplad till extremväder (ex. storm, regn, snöfall, översvämning), pandemi eller terrorattack.	1	4	4	Begränsa Fortsatt utveckling av fastighetsförvaltningssystemet Landlord i syfte att bli skapa ytterligare möjligheter att analysera och förebygga risken för påverkan av allvarlig störning.	Uppföljning av vice vd	Tertial , delår och årsbokslut	Fastighetsdirektör
							Begränsa Fortsatt utveckling av fastighetsförvaltningssystemet Landlord i syfte att bli skapa ytterligare möjligheter att analysera och förebygga risken för påverkan av allvarlig störning.			Fastighetsdirektör
							Begränsa Utveckla modellen för risk- och sårbarhetsanalyser med risker och konsekvenser som kan uppstå i samband med klimatförändring.			Fastighetsdirektör
							Begränsa Genomföra risk- och sårbarhetsanalyser enligt plan.			Fastighetsdirektör

Riskkategori		Risk	Kommentarer / Resonemang Konsekvens	Sannolikhet	Konsekvens	Riskbedömning	Medelvärde Riskbedömning
Finansiella risker / Redovisningsrisker	1	Risk att medel för genomförande av de strategiska fastighetsinvesteringarna är otillräckliga.	Budgeterade medel för investeringar inte räcker till eller att medel för att genomföra de strategiska investeringarna är otillräckliga utifrån fastigheternas nuvarande status och framtida behov.	4	4	16	16,0
Finansiella risker / Redovisningsrisker	2	Risk att medel för genomförande av bolagets uppdrag (exkl. strategiska fastighetsinvesteringsprojekten) är otillräckliga.	Budgeterade medel för ersättningsinvesteringar inte räcker till eller att medel för att genomföra förvaltningsuppdraget är otillräckliga utifrån fastigheternas nuvarande status och framtida behov.	4	3-4	12-16	14,0
Verksamhetsrisk	3	Risk för otydlig och ineffektiv styrning när flera aktörer är involverade från såväl ägare som kund.	Påverkar måluppfyllelse avseende tid, funktion och ekonomi i investeringsprojekten. Långsiktigt förvaltningsperspektiv inte högst prioriterat.	3	4	12	12,0
Verksamhetsrisk	4	Risk för störningar som gör att verksamheten eller kundens verksamhet avstannar helt/delvis	Exempelvis avbrott i el-, vatten- eller värmeförsörjning.	3	4	12	12,0
Verksamhetsrisk / Förtroendeskada	5	Risk att kunderna är missnöjda med bolaget och dess tjänster	Kan inte tillgodose kundernas förväntningar och/eller behov (exempelvis ombyggnadsprojekt eller fastighetsanknutna tjänster)	4	3	12	12,0
Omvärldrisk	6	Risk för minskad efterfrågan avseende våra tjänster.	Konkurrenter erbjuder lokaler av god standard, bygger på kortare tid och till lägre kostnad.	3	4	12	12,0
Legala risker / Bristande efterlevnad av regelverk	7	Risk att säkerheten i våra byggprojekt upplevs som otillräcklig	Risk för olyckor i våra byggprojekt. Obehöriga har tillträde till våra byggarbetsplatser.	3	4	12	12,0
Verksamhetsrisk / Förtroendeskada	8	Risk att bolaget inte uppnår miljömål gällande energi.	Verksamhetsel utgör närmare hälften av energianvändningen i vårdlokaler. Bristande analys, samverkan med vårdverksamheterna och konkreta energieffektiviseringsåtgärder påverkar möjligheten att uppnå energimålen.	4	2-3	8-12	10,0
IT-baserade risker	9	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.	3	3	9	9,0
Verksamhetsrisk	10	Risk att bolaget inte lyckas attrahera och rekrytera enligt personalbehov och/eller att nyckelkompetenser lämnar bolaget.	1. Exempelvis på förändringar i bolagets uppdrag eller attraktivitet. 2. Otydlighet i ägarstyrningen som påverkar bolagets möjlighet att genomföra uppdraget. 3. Skillnaden mellan löne- och kompensationspaket i offentligt respektive privat bolag.	2	4	8	8,0

Riskkategori		Risk	Kommentarer / Resonemang Konsekvens	Sannolikhet	Konsekvens	Riskbedömning	Medelvärde Riskbedömning
Omvärldrisk	11	Risk att beslut eller frånvaro av beslut hos ägaren försvårar bolagets möjligheter till långsiktighet i verksamheten.	Osäkerhet kring inriktning och värddinnehåll på respektive sjukhus påverkar bl a budget- och tidsramar vid genomförande av Framtidsplanens byggprojekt.	2	4	8	8,0
Risk för förtroendeskada	12	Risk att våra entreprenörer utnyttjar svart arbetskraft samt inte har ett strukturerat arbete mot korruption.	Risken för oegentligheter inom bygg och fastighetsbranschen är betydande enligt anlitade revisorer. Bristar i kravställning vid upphandling och interna kontrollåtgärder i form av uppföljning i form av besiktningar, kontroller av utfört arbete. Uppföljning av projektrelaterade kostnader.	2-3	2-3	6-9	7,5
Legala risker/Bristande efterlevnad av regelverk	13	Risk att SLL:s och bolagets styrdokument inte följs	Förbättringsförslag, avvikelser och observationer inte analyseras och omhändertas. Processer, riktlinjer och nya arbetsrutiner inte finns dokumenterade. Bristande efterlevnad av rutiner, arbetssätt och ledningssystemet.	2-3	3	6-9	7,5
Risk för förtroendeskada	14	Risk att bolaget inte har aktuella handlingar tillgängliga för oss själva och allmänheten	Bristar i dianefering och dokumenthantering som gör att exempelvis avtal eller ritningar saknas.	2-3	3	6-9	7,5
Legala risker / Bristande efterlevnad av regelverk	15	Risk att bolaget inte uppfyller gällande lagar och förordningar	Risk kopplad till arbetsmiljö, brandskydd, säkerhetsskydd, tillgänglighet och andra fastighetsrelaterade myndighetskrav. Olyckor till följd av mänskliga och tekniska faktorer i kombination med förhållanden i organisationen.	2	3-4	6-8	7,0
IT-baserade risker	16	Risk för intrång i IT-, passer- och/eller kommunikationssystem	Gäller inom bolaget och inom uppdraget. Exempelvis söka eller missbruka information (ekonomisk brottslighet, förstörande datorintrång) som man inte har behörighet till. Skydda lokaler från intrång av obehöriga.	2	3-4	6-8	7,0
Finansiella risker / Redovisningsrisker	17	Risk för att resultatkravet i Landstingsfastigheter inte nås.	Beroende på exempelvis ökade räntenivåer som innebär högre finansieringskostnader för investeringsprojekten.	2	3	6	6,0
Legala risker / Bristande efterlevnad av regelverk	18	Risk för oegentligheter	Medarbetare eller samarbetspartners agerar på ett oetiskt eller olagligt sätt. Exempelvis bedrägeri, ger eller tar muta. Agerar utifrån jäv eller intressekonflikt t ex vid olika former av beslut.	1-2	4	4-8	6,0
Verksamhetsrisk / Omvärldrisk	19	Risk i samband med upphandlingar	1. Överklaganden i samband med upphandlingar som innebär tidsförskjutningar och ökade kostnader. 2. För få eller inga anbudsgivare p g a den höga investeringsnivån i Stockholmsregionen.	2	2	4	4,0
Verksamhetsrisk	20	Risk för extraordinär händelse	Allvarlig störning eller risk för allvarlig störning i viktig samhällsfunktion som kräver skyndsamt insats. Exempelvis avbrott i dricksvattenförsörjning eller elförsörjning. Händelse kopplad till extremväder (ex. storm, regn, snöfall, översvämning), pandemi eller terrortack.	1	4	4	4,0

Riskkategori		Risk	Kommentarer / Resonemang Konsekvens	Sannolikhet	Konsekvens	Riskbedömning	Medelvärde Riskbedömning
Risk för förtroendeskada	21	Risk för miljöförsummelse.	Exempelvis avsteg från riktlinjer p.g.a. tidsskäl eller ekonomiska orsaker. Miljöförureningar som upptäckts i samband med om- eller nybyggnation.	1	4	4	4,0
Risk för förtroendeskada	22	Risk att bolaget gör direktupphandlingar	Att köpa exempelvis en vara, tjänst eller byggtrepenad utan att följa reglerna i upphandlingslästiftningen.	2	2	4	4,0
Finansiella risker / Redovisningsrisker	23	Risk att pensionskostnaderna utvecklas negativt	Pensionsskuldens utveckling är osäker/oförutsägbar och kan påverka resultatet negativt.	2	2	4	4,0
Verksamhetsrisk	24	Risk för högre energipriser.	Skakig energimarknad där priserna pressas uppåt.	3	1	3	3,0
Verksamhetsrisk	25	Risk för förseningar i samband med detaljplane- och bygglovsprocess.	Överklaganden som innebär tidsförskjutningar och ökade kostnader i byggprojektet.	1	3	3	3,0
Verksamhetsrisk	26	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	Projektet kommer inte igång när de ska om evakuering av kunder drar ut på tiden p.g.a. juridiska processer.	1	3	3	3,0