

Styrelsen för Locum AB

Affärsplan 2018 med riskanalys och internkontrollplan 2018 för Landstingsfastigheter Stockholm och Locum AB samt Miljöplan 2018-2030

Ärendet

I ärendet redovisas förslag till affärsplan 2018 med strategiska mål, strategier och indikatorer för de strategiska målen för åren 2018-2021. Till affärsplanen hör även den bolagsövergripande riskanalysen och internkontrollplan för 2018 för Landstingsfastigheter Stockholm och Locum AB.

I ärendet redovisas även förslag till miljöplan för Locum AB. Miljöplanen innehåller Locums miljömål 2018-2030 samt strategier och åtgärder för att nå målen.

Förslag till beslut

Styrelsen för Locum AB föreslås besluta

- att godkänna Affärsplan 2018 för Landstingsfastigheter Stockholm och Locum AB,
- att godkänna riskanalys och internkontrollplan 2018 för Landstingsfastigheter Stockholm och Locum AB,
- att godkänna miljöplan 2018-2030 för Locum AB, samt

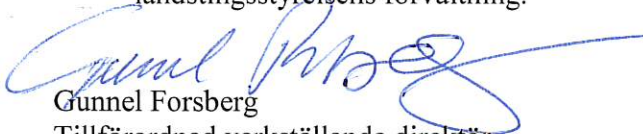
Bilagor

1. Affärsplan 2018 med strategiska mål, strategier och indikatorer för de strategiska målen för åren 2018-2021
2. PM Riskanalys och internkontrollplan 2018
3. Internkontrollplan 2018
4. Riskanalys 2018
5. Miljöplan 2018-2030

Vice verkställande direktör
Per-Inge Buskas

Informationssäkerhetsklass
Öppen

att förklara paragrafen omedelbart justerad samt uppdra åt verkställande direktören att rapportera internkontrollplan 2018 till landstingsstyrelsens förvaltning.


Gunnel Forsberg
Tillförordnad verkställande direktör

Affärsplan 2018

Vision

En av Sveriges bästa fastighetsförvaltare 2020!

Ledord

Lyhördhet
Ansvarstagande
Tydlighet
Handlingskraft



Innehåll

Inledning – uppdrag, vision, och mål	3
Strategiska mål, strategier, framgångsfaktorer och indikatorer	3
Strategier och aktiviteter	3
Riskanalys och internkontroll	4
Strategiska mål	5
Ekonomi i balans	5
Strategi för att nå målet	6
Nöjda kunder	7
Strategi för att nå målet	8
Kvalitetsmål 2018	10
Väl genomförda projekt	12
Strategi för att nå målet	12
Effektivt miljöarbete	14
Miljöplan 2018 (2017-2030)	14
Strategi för att nå målet	14
Nöjda och stolta medarbetare	16
Strategi för att nå målet	16
Sammanhållande strategier	18
Strategi för Hållbar verksamhet	18
Strategi för Kommunikation	20
Styrande förutsättningar	21
Mål för Stockholms läns landsting	21
Ägardirektiv och uppdrag	21
Budget som beslutats av landstingsfullmäktige	22
Aktuell lagstiftning samt SLL:s och Locums policy- och styrdokument	22
Kraven i ISO 9001 (kvalitet) och ISO14001 (miljö)	23
Svensk ekonomi	24
Utvecklingen i Stockholmsregionen och landstingets utmaningar	24
Fastighets- och byggmarknaden	25

Inledning – uppdrag, vision, och mål

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

I Locums affärsplan för 2018 redovisas bolagets vision, ledord, strategiska mål, framgångsfaktorer och indikatorer över en fyraårsperiod¹. I affärsplanen finns även fokusområden, kvalitets- och miljömål för året samt den interna kontrollplanen.

En av landstingets främsta uppgifter är att se till att invånarna i Stockholms län har tillgång till en väl fungerande hälso- och sjukvård. Locum är ett bolag med specialistkompetens inom såväl fastighetsförvaltning som byggprojektledning som utveckling av vårdlokaler. Locums arbete ska bidra till att såväl ägare (SLL) som kunder (vårdgivare) är nöjda med Locum som förvaltare av landstingets vårdfastigheter.

Locums vision

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

Locums ledord

Vägledande i vårt arbete är våra ledord: Lyhördhet, Ansvarstagande, 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.

Locums ledord, se vidare sid 16.

Landstingets värderingar, se vidare sid 21.

Strategiska mål, strategier, framgångsfaktorer och indikatorer

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

- Ekonomi i balans
- Nöjda kunder
- Väl genomförda projekt
- Effektivt miljöarbete
- Nöjda och stolta medarbetare

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

Mål för Stockholms läns landsting – SLL:s vision, värderingar och övergripande mål, se vidare sid 21.

Strategier och aktiviteter

Varje strategiskt mål har också strategier för att nå målen. Till varje strategi knyts ett antal aktiviteter som ska leda till att bolaget uppnår det strategiska målet. Aktiviteterna redovisas i respektive avdelnings/enhets verksamhetsplan för året.

¹ Avser indikatorerna för de strategiska målen *Ekonomi i balans*, *Nöjda kunder*, *Väl genomföra projekt*, *Effektivt miljöarbete* och *Nöjda och stolta medarbetare*.



Risikanalyt och internkontroll

Den interna kontrollen utgår från SLL:s policy för internkontroll och ska se till att verksamheten bedrivs i linje med landstingets 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 2017 då styrelsen identifierade bolagsövergripande risker inför 2018. Risker enligt beslutad internkontrollplan hanteras förebyggande genom planerade åtgärder och aktiviteter, styrdokument och rutiner. De risker som värderats högst i riskanalysen redovisas i Internkontrollplan 2018, *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 2016	Mål 2017	Utfall 2017	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2021
Landstingsfastigheter Stockholm (LFS)							
Resultat före skatt, inklusive reavinster, mkr	540	335	N.A	335	335	335	335
Locum AB							
Resultat före skatt, mkr	7	7	N.A	7	7	7	7

N.A innebär att uppgift saknas.

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 Stockholm³ innebär de stora investeringarna under kommande år 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.

Ersättningsinvesteringarna kommer att finansieras via kassaflödet i LFS. Detta medför att LFS inte kommer att klara soliditetskravet⁴ på 30 % över tid. Trots det bedömer Locum AB i samråd med SLL koncernfinansiering att det långsiktiga avkastningskravet på 6 % över tid kan uppnås.

³ Landstingsfastigheter Stockholm (LFS) är en resultatenhet inom Stockholms läns landsting i vilken den ekonomiska redovisningen sker av landstingets vårdfastigheter. Fastigheterna förvaltas av Locum AB enligt avtal med SLL.

⁴ Soliditet definieras som kvoten mellan eget kapital och totalt kapital. Affärsmodellen för LFS, som beslutades av landstingsfullmäktige år 2002, innebär en ständig 70 % - belåningsgrad.

Strategi för att nå målet

Lägre utgifter

För att säkerställa en ekonomi i balans både på kort och lång sikt, samt kontinuerligt förbättra kostnadseffektiviteten, arbetar Locum med såväl förbättrings- och effektiviseringsåtgärder som kostnadsbesparingar.

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 analyser och följa upp 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.

Resultatkravet i LFS uppgår till 335 miljoner kronor för 2018. Resultatkravet är oförändrat jämfört med 2017.

Resultatkravet i Locum AB uppgår till 7 miljoner kronor för 2018. Resultatkravet är oförändrat jämfört med 2017.

Utifrån landstingsstyrelsens beslut i januari 2017 om programmet *Effektivare landsting* fortsätter Locums effektiviseringsarbete. I Locums svar till landstingsdirektören i februari 2017 beskrivs det arbete som påbörjades 2016 gällande ett effektivare Locum.

Locums långsiktiga plan är att antalet anställda år 2021 ska reduceras till samma nivå som innan de strategiska investeringarna påbörjades. Locums ledning jobbar därför efter en återhållsam anpassning av organisationen tills de stora investeringsprojekten är genomförda.

Under 2018 kommer Locum att fortsätta pröva alla ersättningsrekryteringar.

Vad gäller kostnaderna i LFS pågår arbete med att reducera driftkostnaderna samt energiförbrukningen genom olika aktiviteter – utan att kundnöjdheten ska påverkas negativt.

De planerade fastighetsförämlningarna under kommande år innebär att den förvaltade ytan reduceras, vilket kommer att reducera kostnaderna och intäkterna i LFS.

En översyn av organisationen av landstingets strategiska fastighetsfrågor gällande vårdfastigheter pågår. Syftet med översynen är bl a att stärka landstingets förmåga att hantera fastighetsfrågor, tydliggöra roller och ansvar och minska administrationen kring de strategiska fastighetsprojekten. Beroende på resultatet av översynen kan Locums verksamhet påverkas under 2018.

Uppdrag i landstingets budget för 2018

Utöver beskriven strategi beslutade landstingsfullmäktige i juni 2017 om följande uppdrag som Locum ska arbeta med under 2018.

- Implementera en ny hyresmodell för att säkerställa de ekonomiska förutsättningarna för såväl LFS som för hyresgästerna.

Principerna för hyresmodellen beskrivs i landstingets budget för 2018, se *avsnitt 9.4 Hyressättning av vårdfastigheter inom Stockholms läns landsting*.

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 väl genomförda byggprojekt.



Indikatorer för det strategiska målet Nöjda kunder

Nöjda kunder	Utfall 2016	Mål 2017	Utfall 2017	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2021
Nöjd-Kund-Index (NKI), 0-100	60	65	65	70	75	80	82
Hur väl Locum hanterar byggprojekt*, 0-100	N.A	N.A	65	70	75	80	82
Kundtjänstmätning, 1-5	N.A	N.A	4,2**	4,3	4,3	4,3	4,3

N.A innebär att uppgift saknas.

* Utgörs av en extrafråga i Fastighetsbarometern

** Kvartal 3, år 2017

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 projekt pågår med olika medverkande och med olika fokus vid olika tidpunkter. Till detta kommer genomförandet av de strategiska fastighetsinvesteringarna. Detta 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.

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.

Nöjda kunder

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 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 är Nöjda kunder (NKI). Utfall 2017 för Locums NKI är 65 (+5, jmf 2016) på en 100-gradig skala. För 2018 är Locums mål för NKI 70.

Kundfokuserad och tillgänglig kundtjänst

Locums kundtjänst ska vara en tydlig väg in för Locums kunder. Sedan Locums kundtjänst inrättades hösten 2014 har uppdraget utökats i omfattning och tjänsterna utvecklats. Under 2018 fortsätter arbetet med att aktivt förbättra interna processer och rutiner utifrån kundernas och Locums behov.

Locums kundtjänstmål för 2018 är 4,3 (skala 1-5).

Övriga kvalitetsmål, se vidare sid 10.

Strategi för att nå målet

Utveckling av förvaltningsprocessen

Under 2016 och 2017 har Locum arbetat med att införa en tydlig förvaltningsmodell. Ytterst syftar modellen till att successivt förbättra både NKI och höja kostnadseffektiviteten genom att systematiskt arbeta med löpande förbättringar av driften och skötseln av Locums fastigheter. I det nya arbetssättet ingår att sätta mätbara och tydliga mål, identifiera framgångsfaktorer och nyckeltal. Utvecklingen av dessa nyckeltal följs löpande upp och analyseras för att identifiera och realisera förbättringsmöjligheter.

En viktig del av detta arbetssätt är att proaktivt och tydligt informera kunderna om vad Locum avser att göra samt därefter utföra det som utlovats. Den övergripande idén bakom detta arbetssätt är att om fastigheten fungerar bra och Locum levererar, kommer kunderna över tid att bli allt nöjdare.

Vägledande i vårt arbete med att öka kundnöjdheten är våra ledord *Lyhördhet – Ansvarstagande – Tydlighet – 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.

Det arbetssätt som har implementerats under 2017 fortsätter under 2018. Kunderna ska veta vad som planeras det kommande året utifrån förvaltningsplanen och få en återkoppling av statusen genom kundrapporten.

För att arbeta så effektivt som möjligt har likartade mötesforum lanserats inom Förvaltning och Projekt under 2016 och 2017. Mötesstrukturen utvärderas och ses över under 2018.

Den månadsvisa förvaltningsrapporten utvärderas och en vidareutveckling görs inför 2018. För att ge mer tid för analys behöver rapporten automatiseras. Detta arbete påbörjas.

Utveckling av processen för projektbedömningar

Under 2017 utökades rutinen avseende projektbedömningar till att förutom hyresgästinitierade investeringar även omfatta fastighetsägarinvesteringar över 500 000 kr⁶.

Syftet med projektbedömningen är att göra en första bedömning med avseende på funktion, tid, ekonomi, prioritering enligt Locums prioriteringsmodell och risk utifrån behovsanalysen⁷.

De som gör projektbedömningen har kompetens inom projekt, kalkylering, förvaltning och vård. Gruppen ska vara liten, max tre-fyra personer. För hyresgästinitierade investeringar återkopplar förvaltningsområdeschefen / förvaltaren bedömningen till kunden inom två veckor från inkommen behovsanalys.

Projektbedömningar för fastighetsägarinvesteringar kvalitetssäkras av Locums teknikstrateg. Hyresgästinvesteringar kvalitetssäkras av Locums affärsutvecklingsdirektör.

Under kvartal 1 år 2017 genomfördes en utvärdering av genomförda projektbedömningar från 2016. Utvärderingen visade att de projekt som hade blivit realiserade i huvudsak landande inom tid och kostnad enligt projektbedömningen.

Under 2018 kommer metodiken för utvärdering av projektbedömningar att utvecklas och projekt kommer att utvärderas löpande gentemot projektbedömningen i samband med att förstudier är avslutade och investeringar är genomförda.

Digitaliserad förvaltning

Locum förvaltar idag ett omfattande fastighetsbestånd innefattande stora och komplexa informationsflöden och strukturer. Den snabba tillväxten av modern teknik gör att kraven ökat samtidigt som det också finns ökade möjligheter att effektivisera verksamhet, arbetsmetodik och förvaltning med stöd av digital teknik – benämnt digitaliserad förvaltning.

Digitaliserad förvaltning innebär i sin enklaste form en ökad användning av teknik för att uppnå mål och förbättra verksamheter, vilket för Locum medför ett konkret åtagande att skapa en modern, flexibel och ändamålsenlig struktur för fastighetsförvaltning.

I slutet av 2016 påbörjades projektet Digitaliserad förvaltning. Efter genomförda behovsanalys och förstudier kring Locums krav på digital transformation har grunden för fortsatt och konkret arbete nu lagts.

Locums ledningsgrupp har som målbild för digitaliserad förvaltning fastställt att *Locum ska nyttja digital teknik för att effektivt förvalta våra informationstillgångar och säkerställa god fastighetsförvaltning*, samt beslutat om handlingsplan för åren 2017-2020.

Under 2018 intensifieras arbetet i syfte att ytterligare konkretisera ingående aktiviteter, klargöra och fastställa grundläggande strukturer och principer för informationshantering, samt möjliggöra systemspecifika beslut och inriktningar för vidare arbete.

Utifrån handlingsplanen kommer behovs- och kravanalys samt koncepttester genomföras kring befintliga och nya IT-lösningar. Fokus ligger även på effektivare hantering av teknisk dokumentation inom projekt och förvaltning samt utökad informationstillgänglighet för användare, i syfte att tidigt och tydligt kunna påvisa nytta och möjligheter för effektivare arbete, både för Locums anställda och för samverkande parter.

⁶ För strategiska fastighetsinvesteringar görs ingen projektbedömning.

⁷ En behovsanalys beskriver behovet av olika funktioner. Analysen identifierar behov och problem.

Specifika kommunikationsinsatser kommer göras under året för att öka förståelsen för digitaliserad förvaltning och tydligt belysa de fördelar och vinster som ökad digitalisering medför för Locum, vår ägare och våra kunder.

Uppdrag i landstingets budget för 2018

Utöver beskrivna strategier beslutade landstingsfullmäktige i juni 2017 om följande uppdrag som Locum ska arbeta med under 2018.

- Bidra till effektiva verksamhetslokaler som möjliggör så låga drift- och kapitalkostnader som möjligt.
- Ha kännedom om hur effektiva sjukvårdslokaler planeras och byggs av såväl privata som andra offentliga aktörer i Stockholmsregionen, i Sverige och andra delar av världen för att kunna vara en god rådgivare till sina hyresgäster och beställare.

Kvalitetsmål 2018

Locums kvalitetsmål 2018	Ansvarig i ledningsgrupp	Indikatorer och rapportering
Nöjda kunder I Locums utvecklingsarbete prioriteras de områden som ger nöjdare kunder. Bland annat lyhördhet genom kommunikation, verksamhetskännedom och att vara en affärsmässig partner vid genomförandet av byggprojekt.	VD	NKI (Nöjd-Kund-Index) Fastighetsbarometern – genomförs årligen
Ändamålsenliga lokaler Genom lokalmätningen tar vi reda på om vi – enligt projektets mål och förutsättningar – har uppnått överenskommen funktion, det vill säga att lokalerna är ändamålsenliga för de aktiviteter de är avsedda för.	Projekt-direktör	Lokalmätning
Kvalitetssäkrade leveranser från driftentreprenörer Våra driftentreprenörer ska leverera enligt avtal och vi följer bland annat upp att, det förebyggandet arbetet sköts, avbrotts-tider vid uppkomna fel hålls, det finns tillräcklig bemanning med rätt kompetens för att hantera fel och beställningar från kund eller Locum återkoppling på felanmälan eller beställning görs till hyresgästen.	Fastighets-direktör	Driftrapport per vecka
Driftrapporten är en del av förvaltningsmodellen och ingår i förvaltningsrapporten. Drift-rapporten hämtas ur fastighetsförvaltningssystemet (Landlord) och följs upp såväl veckovis som månadsvis. Driftstatus redovisas vid ledningsgruppsmötet.		Driftrapport per månad
Driftmätningens syfte är att mäta hur nöjda kunderna till Locum är med driftentreprenören inom ett antal områden och på så sätt erhålla ett underlag för förbättringsarbete.		Driftmätning årligen - omfattning fastställs inför 2018
Säkra och trygga fastigheter Det är en självklarhet att erbjuda en säker och trygg miljö i våra fastigheter. Det gäller såväl teknisk säkerhet som organisatorisk förmåga.	Fastighets-direktör	Trygghetsmätning mäts utifrån frågor om trygghet och säkerhet i kundenkäten Trygghetsronder Veckovis rondering

Locums kvalitetsmål 2018	Ansvarig i ledningsgrupp	Indikatorer och rapportering
<p>En kundfokuserad och tillgänglig kundtjänst Locums kundtjänst ska vara en tydlig väg in för Locums kunder. Kunden ska veta vart de ska vända sig, få ett respektfullt bemötande samt löpande återkoppling om vad som händer med ärendet.</p>	Fastighetsdirektör	Kundtjänstmätning - genomförs var tredje månad
<p>Kvalitetssäkrade leveranser från tjänsteleverantörer (FM) Kvalitetssäkrad leverans av FM-tjänster, där Locum är ansvarig för leveransen av nedanstående tjänster.</p>		Traditionell okulärbesiktning
<p>Lokalvård – Kontroller skall genomföras 2ggr/år max 4 gånger hos samtliga lokalvårdskunder (behov av tätare kontroller kan förekomma). Insta-kontroller genomförs per kvartal och upphandlat område och ska överstiga 94%.</p>	Fastighetsdirektör	INSTA 800 ⁸
<p>Vaktmästeri och Servicecenter – Kvalitetskontroller av vaktmästeri och servicecenter sker under februari månad av intern FM-specialist. Vid behov och problem upprättas gemensam åtgärdsplan och tätare närvaro av FM-specialist. 80% av kvalitetskontrollen av avtalsefterlevnad ska vara godkänd</p>		Årlig avtalsefterlevnad

⁸ Nordisk standard som används för mätning och utvärdering av städskvalitet.

Väl genomförda projekt

Locum planerar och genomför kvalitetssäkrade lokalanpassningsprojekt och andra byggprojekt som överenskommit och fastställts tillsammans med våra kunder och ägare.

Framgångsfaktor

Det uppnår vi genom att genomföra byggprojekt med fokus på så låga byggkostnader som möjligt och med en slutprodukt till rätt kvalitet och uppgjord leveranstid.



Indikatorer för det strategiska målet Väl genomförda projekt

Väl genomförda projekt	Utfall 2016	Mål 2017	Utfall 2017	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2021
Statusbedömning EI-projekt i verksamhetsrapport GRÖN >	N.A	N.A	N.A	85	90	92	92
Statusbedömning SI-projekt i verksamhetsrapport GRÖN >	N.A	N.A	N.A	80	85	90	90

N.A - Målet är nytt varför resultat saknas för 2016-2017.

* EI avser ersättningsinvesteringar.

** SI avser strategiska investeringar.

Strategi för att nå målet

Kvalitetssäkrade projekt

Stockholms läns landsting befinner sig mitt uppe i en av de största satsningarna någonsin för att utveckla hälso- och sjukvården i länet. På samtliga akutsjukhus pågår omfattande om- och nybyggnationer. Stora satsningar görs även på ett flertal av övriga sjukhus med specialistvård och husläkarverksamhet. Fastighetsinvesteringarna i Landstingsfastigheter Stockholm uppgår till 14 miljarder kronor under åren 2018-2022, varav 4,5 miljarder kronor förväntas bli investerade under 2018.

Det innebär att Locum är mitt inne i den mest investeringsintensiva perioden i företagets historia där Locum ska hantera ett stort antal komplexa byggprojekt. Beroende på när i tiden investeringsbeslut tas påverkas verksamheten och resursbehovet. Under kommande år är c:a 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.

Samtidigt befinner sig Stockholms byggmarknad i en extrem högkonjunktur. En påtaglig effekt av högkonjunkturen är rådande arbetskraftsbrist med bl a hög rörlighet bland vissa roller, exempelvis projektledare. Denna verklighet utgör en stor utmaning för Locums möjligheter att bemanna projekten med rätt resurser. Arbetet med att rekrytera och behålla personal har högsta prioritet och tar stora interna resurser i anspråk och kommer att göra så innan konjunkturen svalnar.

Locums byggprojektverksamhet befinner sig därför i en extraordinär situation eftersom många stora projekt ska genomföras under dessa förutsättningar.

Inför 2018 har en projektstab etablerats för att stödja i genomförandet av byggprojekten. Inför 2018

har även en arbetsmiljöingenjör anstälts för att utveckla och förbättra arbetsmiljöarbetet i projekten.

Under 2018 kommer Locum att fortsätta arbetet med att vidareutveckla gemensamma arbetsätt och tillse att dessa tillämpas i projekten. Vidare fortsätter arbetet med att vässa processerna och verktygen avseende kostnadsstyrning i projekten.

Arbetet med att säkra processen för överlämnande av projekten till verksamheterna har påbörjats under 2017 och kommer att intensifieras under 2018. Vidare kommer arbetet med ett ökat fokus på ersättningsinvesteringarna att vidareutvecklas under 2018.

Håll nollan – samverkan för noll olyckor i byggbranschen

Locum är en av initiativtagarna och aktörerna i organisationen *Samverkan för noll olyckor i byggbranschen*. Håll Nollan <http://hållnollan.se/> är en uppmaning och en påminnelse om en av de absolut viktigaste frågorna för oss som jobbar i bygg- och fastighetsbranschen i Sverige – att ingen ska skada sig på våra byggarbetsplatser. Inom ramen för organisationen arbetar vi med fyra huvudsakliga intresseområden:

- Ledarskap och kultur
- Kunskap och kompetens
- Gemensamma arbetsätt och standarder
- Kravställare som beställare

Uppdrag i landstingets budget för 2018

Utöver beskriven strategi beslutade landstingsfullmäktige i juni 2017 om följande uppdrag som Locum ska arbeta med under 2018.

- Säkerställa byggkompetensen avseende komplexa projekt för att i tidiga faser förbättra träffsäkerheten i de ekonomiska kalkylerna som ligger till underlag för beslut.

Effektivt miljöarbete

Vårt långsiktiga mål är att vara klimatneutrala och minimera negativ påverkan på miljö och hälsa.

Framgångsfaktor

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



Miljöplan 2018 (2017-2030)

Miljöplanen beskriver Locums miljömål – på kort och lång sikt – samt strategier och åtgärder för att nå målen. Miljöplanen uppdateras årligen. Locums långsiktiga mål är att vara klimatneutrala och minimera negativ påverkan på miljö och hälsa.

Utdrag av delmål och indikatorer för det strategiska målet

Effektivt miljöarbete	Utfall 2016	Mål 2017	Utfall 2017	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2021
Verksamhets- och fastighetsenergi i landstings-ägda fastigheter har minskat med 10 % år 2021 och med 30 % år 2030, i jämförelse med år 2011*	8,6	8	N.A	10	12	14	15
Säkerställa en sorteringsgrad om ≥ 90 % i byggprojekt	93	≥ 90	N.A	≥ 90	≥ 90	≥ 90	≥ 90
Minst 90% av material och produkter som används vid ny- och ombyggnation har fått bedömningen accepterade eller rekommenderade enligt Byggsvarubedömningens kriterier år 2021*	96	95	N.A	90	90	90	90

N.A innebär att uppgift saknas.

* Miljömål ur SLL:s miljöprogram 2017-2021

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.

Strategi för att nå målet

Miljöarbete prioriteras för att uppnå landstingets miljömål

Locum förvaltar Stockholms läns landstings vårdfastigheter, med vetskapen om att en fastighet påverkar miljön under alla faser i livscykeln – från utvinning av råvara för material och produkter, under byggnation, förvaltning och ombyggnation till rivning och avfall.

Locum har utrett den egna verksamhetens miljöpåverkan och arbetar systematiskt med förbättrande miljöåtgärder i enlighet med gällande lagstiftning och SLL:s miljöpolitiska program. Locums miljöarbete bidrar till en giftfri miljö, en sund inomhusmiljö och minskad energianvändning. Det bidrar också till hushållning av material och produkter samt minskade utsläpp av växthuspåverkande gaser.

Miljöarbetet i Stockholms läns landsting styrs genom Miljöprogram 2017-2021 med tillhörande tillämpningsanvisningar. Under 2018 kommer arbetet fortsätta med att bygga processer, rutiner och verktyg kopplat till de nya mål och indikatorer som tydliggjorts i miljöprogrammets tillämpningsanvisning.

Klimatneutralt Locum

För att bli klimatneutrala bedriver Locum ett aktivt arbete med att minska behovet av energi-användning, effektivisera användningen samt återvinna den energi som används.

I arbetet med att bli klimatneutrala ingår också att välja energi som producerats med så lite miljö-påverkan som möjligt. Locum köper förnybar energi när så är möjligt och installerar fastighetsnära förnybar energiproduktion. Ytterligare prioriterade områden kopplat till klimatneutralitet är utfasning av klimatpåverkande köldmedier och kravställning av förnybara drivmedel för transporter.

Under 2018 kommer Locum att prioritera vidareutveckling av verktyg, processer, rutiner och åtgärder kopplat till energi inom drift, förvaltning och i byggprojekt.

Arbetet med att genomföra energikartläggningar, ta fram åtgärdsplaner och genomföra energibesparande åtgärder kommer att fortsätta under 2018.

Som ett led i arbetet med att minska verksamhetenergin ingår arbetet att få till stånd fler gröna hyresavtal. I ett första steg kommer rutiner, incitamentförslag och mallar att tas fram under 2018.

Minimera påverkan på miljö och hälsa

För att minimera den negativa påverkan på miljö och hälsa samt möjliggöra framtida åter-användning, lägger Locum stort fokus på att de material och produkter som används och byggs in granskas och bedöms. Detta för att undvika innehåll av miljö- eller hälsofarliga ämnen.

Om återanvändning av material inte är möjligt sorteras avfallet i möjligaste mån på plats för att ge bästa förutsättning till materialåtervinning. I sista hand skickas avfallet till energiutvinning och deponering. I befintliga byggnader finns ibland fastighetsföroreningar vilka måste hanteras på säkert sätt. Inför ombyggnader görs inventeringar för att identifiera förekomst av dessa föroreningar och säkerställa rätt hantering.

Under 2018 kommer arbetet med att vidareutveckla verktyg, processer och rutiner kopplat till miljöarbetet i byggprojekt vara prioriterat.

Läs mer i Miljöplan 2018 (2017-2030), bilaga.

Nöjda och stolta medarbetare

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

Framgångsfaktor

Det får vi genom ett bra ledar- och medarbetarskap, ett systematiskt arbetsätt, en god arbetsmiljö, utvecklande arbetsuppgifter och en företagskultur med tydliga mål och ledord.



Indikatorer för det strategiska målet Nöjda och stolta medarbetare

Attraktiv arbetsgivare och stolta medarbetare	Utfall 2016	Mål 2017	Utfall 2017	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2021
Medarbetarskapsindex	76	78	N.A	79	79	80	80
Ledarskapsindex	76	78	N.A	79	79	80	80
Totalindex*	74	76	N.A	78	79	80	80

N.A innebär att uppgift saknas.

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

Locum agerar på en marknad, där konkurrensen om kompetensen är mycket hög. I Locums uppdrag att skapa samhällsnytta ingår att förvalta och utveckla landstingets vårdfastigheter. Vi kan erbjuda såväl utvecklande som utmanande arbetsuppgifter och på det sättet lockar vi nya medarbetare från såväl offentliga som privata verksamheter. Under 2018 fortsätter utvecklingen av vårt arbetsgivarvarumärke i syfte att attrahera och behålla medarbetare.

Kompetensutveckling och kompetensförsörjning är av strategisk betydelse för att Locum 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.

Strategi för att nå målet

Attrahera, rekrytera och behålla

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. Utmaningarna är också en av Locums konkurrensfördelar. Under 2018 kommer vi att tydligare visualisera hur vi arbetar för att möta de utmaningar vi står inför.

Förväntningarna på att Locum klarar av att leverera uppdragen är stora. Utmaningarna som väntar under de kommande åren ställer stora krav på att vi som organisation såväl förstår vårt uppdrag som att vi också levererar det vi kommit överens om (Ansvarstagande – Handlingskraft). I detta arbete ligger även att tydliggöra 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 (Tydlighet och Lyhördhet). En förutsättning för detta är att vi har tydliga mål och handlingsplaner som vi löpande följer upp och återkopplar utvecklingen av. Vår kommunikation är rak och

transparent.

Arbetet i enlighet med den bemanningsplan som tagits fram fortsätter också under 2018.

Implementeringen av landstingets nya värderingar fortsätter under året. Utifrån landstingets värderingar och Locums ledord kommer vi också under 2018 arbeta vidare med att tydliggöra vad som ingår i ett önskvärt chef-/ledarskap och medarbetarskap.

Under 2018 fortsätter det proaktiva och förebyggande arbetet för att minska sjukfrånvaron.

God arbetsmiljö för medarbetare, besökare och leverantörer

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

Under 2018 kommer Locum att fortsätta 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 2018 kommer Locum att utveckla arbetet med arbetsmiljöronder i allmänna utrymmen på sjukhusen.

Sammanhållande strategier

Att bedriva en hållbar verksamhet är en av Locums två övergripande strategier. Verksamheten måste vara hållbar, inte bara finansiellt utan även i socialt avseende och ur miljösynpunkt.

Den andra övergripande strategin är kommunikation. Strategin för kommunikation beskriver hur vi arbetar med kommunikationsinsatser för att nå bolagets strategiska mål.

Strategi för Hållbar verksamhet

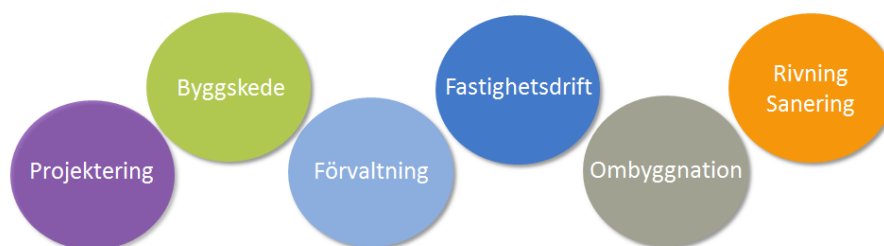
Locums hållbarhetsarbete bygger bland annat på FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna, ILO:s åtta kärnkonventioner, Agenda 2030 – Världens plan för hållbar utveckling, FN:s barnkonvention, Årsredovisningslagen, SLL:s policyer och styrande dokument, Locums Hållbarhetspolicy och strategiska mål.

För 2017 redovisar Locum en Hållbarhetsrapport, rapporten beskriver bolagets verksamhet ur hållbarhetsperspektiven miljö, socialt ansvarstagande, respekt för mänskliga rättigheter, medarbetare och antikorrupcion. Under 2018 kommer en paketering och samordning av hållbarhetsarbetet att genomföras, med syfte att tydliggöra vad vi redan gör och vad vi behöver förbättra och utveckla. Bland annat avseende kravställning i styrdokument och hur kraven uppfylls.

Locums verksamhet bedrivs långsiktigt utifrån etisk, social, miljömässig och ekonomisk hänsyn för att främja en utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov⁹. Vi följer de lagar, regler, avtal och styrande dokument som styr vår verksamhet, vårt arbete och vårt agerande.

Fastigheters direkta och indirekta hållbarhetspåverkan under hela sin livscykel

Resursförbrukning • Material, produkter och kemikalier • Utvinning av råvara • Leverantörer i flera led • Arbetsstillfällen och arbetsvillkor • Vattenanvändning • Avfall • Plast
Energiförbrukning • Ekosystem och biologisk mångfald • Hälsa och välbefinnande • Risk för korrupcion • Markanvändning • Inomhusmiljö • Rent vatten • Mångfald och
likabehandling • Digitalisering • Säkerhet • Brandsäkerhet • Växthusgaser • Transporter • Ekonomisk tillväxt • Intressentbehov • Tillgänglighet • Delaktighet • Risk för oegentligheter
Arbetsmiljö • Socialt ansvarstagande • Kvalitet • Användbarhet • Efterlevnad av lagar och regler • Affärsmetoder • Samhällsutveckling • Föreningar • Klimatförändringar



Styrning, planering, kravställning, uppföljning, kontroll, analys och åtgärd

Intressenter

Ägare, styrelse, politiker • Kunder • Leverantörer • Invånare i Stockholms län • Medarbetare, även framtida • Interesse-, bransch- samt ideella organisationer

Vi förvaltar landstingets vårdfastigheter, med vetskapen om att en fastighet påverkar miljön under alla faser i livscykeln – från utvinning av råvara för material och produkter, under byggnation, förvaltning och ombyggnation till rivning och avfall. Vi bedriver ett systematiskt och effektivt miljöarbete för att minska klimatpåverkan, bli mer resurseffektiva samt minimera miljö- och hälsorisker.

Vi utformar, förvaltar och hyr ut lokaler för god vård. Lokalerna ska vara säkra, trygga, ändamålsenliga och hållbara – det innebär att lagkrav följs, att krav avseende patientsäkerhet uppfylls och att arbetsmiljön avseende lokalen är god.

⁹ Ur Brundtlandrapporten 1987

Personer med funktionsnedsättning ska ha tillgång till verksamheter som bedrivs i de lokaler vi förvaltar. Vår interna och externa kommunikation ska vara tydlig, lättillgänglig, användbar och anpassad till olika målgruppers behov.

Våra intressenter är de grupper eller personer som påverkar, eller påverkas av, vår verksamhet. Genom intressentdialog skapar vi engagemang och delaktighet i utvecklingen av landstingets fastigheter och dess närmiljöer.

Vi är organisatoriskt och personellt förberedda så att skador på människor, miljö, egendom och samhälle minimeras vid en olycka/kris. Vi agerar effektivt vid nödläge och olyckor samt förhindrar eller mildrar negativ påverkan på människa och miljö.

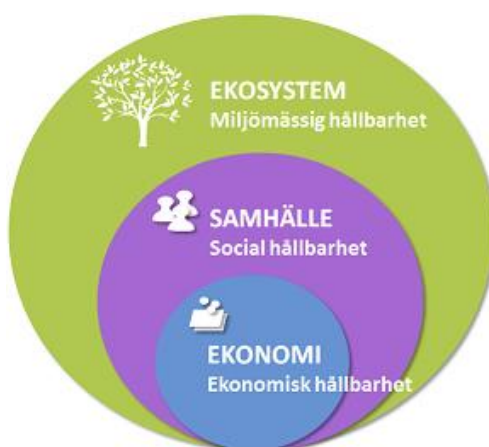
Leverantörer ska respektera landstingets uppförandekod för leverantörer, leva upp till ställda krav och bedriva ett aktivt arbete med ansvarsfulla leverantörskedjor.

Vi kvalitetssäkrar att de produkter och tjänster som vi levererar uppfyller de krav som våra kunder och vi själva ställer. Detta görs genom olika typer av kontroller och uppföljningar av såväl leverantör som leverans.

Vårt arbete präglas av hög affärsmässig etik. Vi arbetar för att förebygga oegentligheter och all form av korruption, utpressning samt givande och tagande av muta.

Vi värdesätter och främjar mångfald och likabehandling. Diskriminering på grundval av etnisk tillhörighet, kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, familjesituation, ålder, religion, nationalitet, funktionsnedsättning, politiska åsikter, fackligt engagemang eller sexuell läggning får inte förekomma.

Vi möter varje människa med empati, respekt och tillit samt tillvaratar den kunskap, erfarenhet och förmåga som varje individ bidrar med.



Strategi för Kommunikation

Kommunikation är aktiviteter och handlingar som kan påverka beteende, kunskap, inställning, förtroende och intresse. Att arbeta strategiskt med kommunikation innebär en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål. Det omfattar ledning, planering, genomförande och uppföljning av kommunikationsinsatser och aktiviteter gentemot olika intressenter och målgrupper.

Uppfattningen av Locum och Locums uppdrag bestäms av hur väl vi utför vårt uppdrag och hur vi kommunikativt beskriver detta. Bemötande, tilltal, utformning och fysisk gestaltning bidrar till att forma intryck och upplevelser och kan på så sätt betraktas som en del av Locums kommunikation.

Den operativa, löpande kommunikationen på Locum behandlar till huvuddelen förvaltning och byggprojekt. Samhällets förväntningar på kommunikation ökar hela tiden, vilket också förväntningar från våra kunder på vår kommunikation gör. Locum är nu inne i en intensiv genomförandefas av ett stort antal byggprojekt. Det innebär för Locum att vi än mer måste arbeta med hur kunder och ägare uppfattar Locum, arbeta tätt tillsammans med sjukhusens och SLL:s kommunikatörer samt att berätta om den exceptionella situation Locum fortsatt befinner sig i. Kommunikationsplanen för 2017, där kampanjen "Koll på läget" var en av de bärande delarna, visade sig mycket lyckosam, vilket innebär att den kommer att fortsätta under 2018.

Kommunikationen för 2018 kommer att fokusera på att bidra till stärkande av Locums varumärke i syfte att tydliggöra vårt uppdrag, men även för att stärka intern stolthet och visa attraktivitet som arbetsgivare. Konkurrensen från branschen om de bästa kompetenserna är fortsatt hög och vi måste tydligt visa på fördelarna med att arbeta på Locum. Den under 2017 ökade närvaron på sociala medier har visat sig mycket lyckosam och kommer att fortsätta och utvecklas under 2018.

Olika typer av information publiceras från såväl förvaltning, som projekt, framförallt digitalt. Denna information behöver ensas med annan information. Kommunikatörer ska därför än mer arbeta nära tillsammans med förvaltningsområden och projektområden för att kvalitetssäkra kommunikationen utifrån budskap, tonalitet och bildmanér.

Ökningen av digital kommunikation innebär också ökat krav på uppdatering av digitala medier. Det finns ett stort behov av att uppgradera såväl locum.se som Locums intranät. Detta kommer att genomföras i tillämpliga delar för att också samplaneras med Locums övriga digitala utveckling.

Utöver ovanstående fortsätter den löpande produktionen av kommunikation avseende bygginformation och olika typer av redaktionella texter, framförallt i Locums kundtidning Rum.

Styrande förutsättningar

Affärsplanen utgår från förutsättningar för bolagets verksamhet¹⁰.

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

Mål för Stockholms läns landsting

Landstingets främsta uppgift är att se till att invånarna i Stockholms län har tillgång till en väl fungerande hälso- och sjukvård och kollektivtrafik. Landstinget ansvarar också för regionplanering och för att bidra till ett fritt och tillgängligt kulturliv i länet.

Landstingets vision är *En attraktiv, hållbar och växande Stockholmsregion med frihet för invånarna att själva forma sina liv och fatta avgörande beslut.*

Landstingets värderingar är öppenhet, kompetens, pålitlighet och samverkan.

Utifrån visionen har SLL mål som är inriktade för att styra nämnder och styrelser mot att utföra sina uppdrag så att de bidrar till att nå visionen.

Landstingets övergripande mål för 2018 är:

- Tillgänglighet, valfrihet och kvalitet i hälso- och sjukvården
- Attraktiv kollektivtrafik i ett hållbart transportsystem
- Regional utvecklingsplanering för hållbar tillväxt
- Fri kultur för upplevelser, möten, bildning och delaktighet
- Hållbar verksamhet
- Tryggad kompetensförsörjning
- Långsiktigt hållbar ekonomi

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 2018.

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.



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

¹¹ Bland annat kraven i ISO 9001 (kvalitet), ISO 14001 (miljö) och ISO 27001 (informationssäkerhet).

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

Locum har specifika ägardirektiv fastställda i landstingsfullmäktige, en bolagsordning, en fullmakt att företräda SLL samt ett avtal avseende förvaltning. 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 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 2018 beslutades i landstingsfullmäktige i juni 2017.

I SLL:s budget för 2018 anges uppdrag som Locum ska arbeta med under 2018. Dessa uppdrag redovisas under respektive strategiskt mål.

Aktuell lagstiftning samt 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 certifierade enligt kraven i ISO 9001:2015 och ISO 14001:2015. Ledningssystemet är uppbyggt enligt krav i flera olika internationella standarder – certifieringen avser endast ISO 9001 och ISO 14001. Uteslutna krav 9001: 7.1.5.2 Spårbarhet vid mätning, saknas i verksamheten.

Standard	Beskrivning
SS-EN ISO 9001:2015	Ledningssystem för kvalitet
SS-EN ISO 14001:2015	Miljöledningssystem
SS-ISO 26000:2010	Vi använder den internationella standarden för socialt ansvarstagande ISO 26000 som vägledning i vårt hållbarhetsarbete.
ISO/IEC 27001:2014	Ledningssystem för informationssäkerhet

Kvalitet, miljö samt hållbarhet är inarbetade i affärsplanen.

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, regionens 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 Locums förmåga att behålla, rekrytera och bedriva vår verksamhet. Även trender och utveckling inom vården påverkar bolaget.

Svensk ekonomi^{14 15}

Den svenska ekonomin har utvecklats starkt under de senaste åren. Investeringarna ökar i snabb takt. Det har också varit en hög tillväxt i hushållens konsumtion.

Under 2018 förstärks konjunkturen. Det innebär fortsatt stark efterfrågan på arbetskraft och sjunkande arbetslöshet (6,4% år 2018)¹⁶. Den fortsatta starka efterfrågan på arbetskraft gör att det blir svårare att hitta arbetskraft med rätt kompetens.

En alltmer överhettad arbetsmarknad med tilltagande brist på arbetskraft och större prisökningar, kommer troligtvis att innebära högre löneökningar. Inflationen som varit långsamt stigande kommer när Riksbanken börjar höja räntan om något år att ligga betydligt högre än idag.

Utvecklingen i Stockholmsregionen och landstingets utmaningar¹⁷

Stockholmsregionen växer i en historiskt snabb takt. Stockholms län förväntas växa med i genomsnitt 38 000 invånare om året fram till 2025.

Stockholms län är Sveriges jobb- och tillväxtmotor, vilket har visat sig i en god tillväxt under de senaste åren. Antalet nystartade företag i regionen ligger kvar på en hög nivå, men minskade något under 2017 jämfört med 2016/18. Samtidigt råder det stor brist på arbetskraft inom vissa yrkesgrupper, exempelvis ingenjörer, byggnadsarbetare och viss vårdpersonal. Bostadsbyggandet i Stockholmsregionen har ökat kraftigt 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 den positiva utvecklingen i svensk ekonomi fortsätter växer skatteunderlaget under 2017-2018.

Under 2018 beslutar landstinget om den nya regionala utvecklingsplanen för Stockholms län, RUF 2050. Därefter startar genomförandet av planen.

Stockholms läns landsting har ansökt hos regeringen om att bilda region från och med den 1 januari 2019. Landstinget har påbörjat ett förberedelsearbete om riksdagen beslutar om regionbildning.

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

¹⁴ Ur Mål och budget 2018, Stockholms läns landsting

¹⁵ Ur Ekonomirapporten oktober 2017, Sveriges Kommuner och Landsting

¹⁶ Statistiska centralbyrån och Sveriges Kommuner och Landsting

¹⁷ Ur Mål och budget 2018, Stockholms läns landsting

¹⁸ Nystartade företag 2a kvartalet 2017, Tillväxtanalys

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 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

Genomförandet av Framtidsplanen pågår för fullt. Målbilden är att länets invånare ska erbjudas en säker vård i rätt tid, på rätt plats och till rätt kostnad. Med utgångspunkt från var patienten bäst får sina behov av medicinska insatser och omvårdnad tillgodosedda byggs kapaciteten ut framför allt inom primärvården samt inom den öppna specialistvården utanför akutsjukhusen. Det innebär bl a att en stor del av vården som tidigare gavs på akutsjukhusen successivt förs 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.

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.

En trend inom vården i Stockholms län är utvecklingen av vårdvalet som avtalsform med inslag av etableringsfrihet som innebär många nya vårdaktörer.

Fastighets- och byggmarknaden

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

Högkonjunkturen inom byggindustrin fortsätter även om tillväxttakten dämpas något under 2018 till följd av ett något minskande bostadsbyggande samtidigt som de privata lokalinvesteringarna minskar. Anläggningsinvesteringarna ökar däremot i relativt god takt.¹⁹

Enligt Sveriges Byggindustrier ökar bygginvesteringarna i Stockholms län med 17% under perioden 2016-2018. Enligt Stockholms Barometern²⁰ ligger byggandet i Stockholm på fortsatt höga nivåer men byggbranschen hålls tillbaka av en minskad orderstock. Arbetskraftbristen är också en allvarlig hämsko för byggandet.

¹⁹ Byggkonjunkturen oktober 2017, Sveriges Byggindustrier

²⁰ Stockholms Handelskammare, augusti 2017

Risikanalys och internkontrollplan 2018

Bakgrund

Förslag till internkontrollplan 2018 har upprättats utifrån genomförd riskanalys 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 9001:2015 (kvalitet) och ISO 14001:2015 (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 innebär att verksamheten ska bedrivas 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

Risikanalys

En riskanalys genomförs årligen för risker som bedöms kunna påverka möjligheterna att nå fullmaktiges och bolagets uppsatta mål samt att SLL:s riktlinjer efterlevs. Riskanalysen för 2018 har genomförts av styrelsen samt bolagets ledningsgrupp. Riskanalys och intern styrning och kontroll behandlades på ett seminarium i samband med att förutsättningar för Affärsplan 2018 diskuterades vid styrelsens sammanträde den 1-2 juni 2017.

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 9 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 bolaget inte uppnår miljömål gällande energi
- Risk att våra leverantörer bryter mot grundläggande rättigheter och principer, utnyttjar svart arbetskraft eller inte har ett strukturerat arbete mot korruption
- Risk för oegentligheter

Sammanlagt ingår 12 risker i internkontrollplan för 2018.

Internkontrollplan

Den interna kontrollplanen är en handlings- och åtgärdsplan och 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, riskbedömning utifrån sannolikhet och konsekvens, åtgärd som planeras, hur åtgärden följs upp och vem som är riskägare/ansvarig.

Styrelsen följer upp internkontrollplan i samband med tertial-, delår- och årsbokslut. Årlig granskning av internkontrollplan och genomförda åtgärder redovisas för styrelsen.

Internkontrollplan 2018 för Locum AB

Status = Åtgärd sker enligt plan Trend = Åtgärder har gett önskad effekt

Status = Åtgärder sker enl plan men avviker m högst 20 % Trend = avvikelse 20 procent, merparten av den önskade effekten är uppnådd men vissa delar kvarstår

Status = Planen följs ej, stora avvikelser Trend = Har ej fått önskad effekt

2017-11-23 – ÄRENDE 05 – Bilaga 3

Riskområde	Verksamhet	Riskbeskrivning	Konsekvens	Sannolikhet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Riskbedömning	Åtgärd	Kontrollmoment	Frekvens	Riskägare/ansvarig
Verksamhetsrisk	Locum AB	Risk att bolaget inte lyckas behålla, attrahera eller rekrytera enligt personalbehov och/eller att nyckelkompetenser lämnar bolaget.	1. Exempelvis p g a 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.	4	4	16	Begränsa Åtgärder beskrivs i respektive avdelnings verksamhetsplan och tydliggörs i den interna kontrollplanen vid uppföljning tertial 1-2018. I samband med uppföljningen kompletteras även kontrollplanen med eventuella kvarvarande åtgärder/aktiviteter från 2017.	Uppföljning och/eller stickprov vid interrevision	Tertial, delår och årsbokslut	VD
							Begränsa			HR-och Kommunikationsdirektör
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	3,5	14	Begränsa Åtgärder beskrivs i respektive avdelnings verksamhetsplan och tydliggörs i den interna kontrollplanen vid uppföljning tertial 1-2018. I samband med uppföljningen kompletteras även kontrollplanen med eventuella kvarvarande åtgärder/aktiviteter från 2017.	Uppföljning och/eller stickprov vid	Tertial, delår och årsbokslut	VD
							Begränsa			Ekonomidirektör
							Begränsa			Fastighetsdirektör
Verksamhetsrisk / Förtroendskada	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 Åtgärder beskrivs i respektive avdelnings verksamhetsplan och tydliggörs i den interna kontrollplanen vid uppföljning tertial 1-2018. I samband med uppföljningen kompletteras även kontrollplanen med eventuella kvarvarande åtgärder/aktiviteter från 2017.	Uppföljning och/eller stickprov vid	Tertial, delår och årsbokslut	VD
							Begränsa			Fastighetsdirektör
							Begränsa			Projektdirektör
Legal risker		Risk att säkerheten i våra	Risk för olyckor i pågående byggprojekt				Begränsa/Eliminera Åtgärder beskrivs i respektive avdelnings verksamhetsplan och tydliggörs i den interna kontrollplanen vid uppföljning tertial 1-2018. I samband med uppföljningen kompletteras även kontrollplanen med eventuella kvarvarande åtgärder/aktiviteter från 2017.	Uppföljning	Tertial, delår	VD

Internkontrollplan 2018 för Locum AB

Status = Åtgärd sker enligt plan Trend = Åtgärder har gett önskad effekt

Status = Åtgärder sker enl plan men avviker m högst 20 % Trend = avvikelse 20 procent, merparten av den önskade effekten är uppnådd men vissa delar kvarstår

Status = Planen följs ej, stora avvikelser Trend = Har ej fått önskad effekt

2017-11-23 – ÄRENDE 05 – Bilaga 3

Riskområde	Verksamhet	Riskbeskrivning	Konsekvens	Sannolikhet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Riskbedömning	Åtgärd	Kontrollmoment	Frekvens	Riskägare/ansvarig
Legala risker /Bristande efterlevnad av regelverk	Locum AB	Risk att säkerheten i våra byggprojekt upplevs som otillräcklig	Risk för olyckor i pågående byggprojekt. Obehöriga har tillträde till byggarbetsplatserna.	3	4	12	Begränsa/Eliminera Fortsatt arbete i organisationen <i>Håll nollan</i> där Locum är en av initiativtagarna och aktörerna för <i>Samverkan för noll olyckor i byggbranschen</i> . Håll Nollan http://hållnollan.se/ är en uppmaning och en påminnelse om en av de absolut viktigaste frågorna för oss som jobbar i bygg- och fastighetsbranschen i Sverige – att ingen ska skada sig på våra byggarbetsplatser.	och/eller stickprov vid internrevision	Tertial, delår och årsbokslut	Projektdirektör
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.	3	4	12	Begränsa Åtgärder beskrivs i respektive avdelnings verksamhetsplan och tydliggörs i den interna kontrollplanen vid uppföljning tertial 1-2018. I samband med uppföljningen kompletteras även kontrollplanen med eventuella kvarvarande åtgärder/aktiviteter från 2017. Begränsa	Uppföljning och/eller stickprov vid internrevision	Tertial, delår och årsbokslut	VD Projektdirektör
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 Åtgärder beskrivs i respektive avdelnings verksamhetsplan och tydliggörs i den interna kontrollplanen vid uppföljning tertial 1-2018. I samband med uppföljningen kompletteras även kontrollplanen med eventuella kvarvarande åtgärder/aktiviteter från 2017. Begränsa Begränsa Begränsa	Uppföljning och/eller stickprov vid	Tertial, delår och årsbokslut	VD Fastighetsdirektör Affärsutvecklingsdirektör Projektdirektör
Verksamhetsrisk	Locum AB	Risk för bristande tillgång på resurser/kompetens hos leverantörer/entreprenörer	Arbetskraftsbrist (resurser/kompetens) i exempelvis byggbranschen påverkar möjligheten att genomföra de strategiska byggprojekten enligt tidplan, vilket leder till förseningar och fördyringar.	3	4	12	Begränsa Åtgärder beskrivs i respektive avdelnings verksamhetsplan och tydliggörs i den interna kontrollplanen vid uppföljning tertial 1-2018. I samband med uppföljningen kompletteras även kontrollplanen med eventuella kvarvarande åtgärder/aktiviteter från 2017. Begränsa Begränsa	Uppföljning och/eller stickprov vid	Tertial, delår och årsbokslut	VD Projektdirektör

Internkontrollplan 2018 för Locum AB

Status = Åtgärd sker enligt plan Trend = Åtgärder har gett önskad effekt

Status = Åtgärder sker enl plan men avviker m högst 20 % Trend = avvikelse 20 procent, merparten av den önskade effekten är uppnådd men vissa delar kvarstår

Status = Planen följs ej, stora avvikelser Trend = Har ej fått önskad effekt

2017-11-23 – ÄRENDE 05 – Bilaga 3

Riskområde	Verksamhet	Riskbeskrivning	Konsekvens	Sannolikhet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Riskbedömning	Åtgärd	Kontrollmoment	Frekvens	Riskägare/ansvarig
IT-baserade risker	Locum AB	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.	2,5	4	10	Begränsa Åtgärder beskrivs i respektive avdelnings verksamhetsplan och tydliggörs i den interna kontrollplanen vid uppföljning tertial 1-2018. I samband med uppföljningen kompletteras även kontrollplanen med eventuella kvarvarande åtgärder/aktiviteter från 2017.	Uppföljning och/eller stickprov vid internrevision	Tertial, delår och årsbokslut	VD
							Begränsa			Fastighetsdirektör
							Begränsa			Projektdirektör
							Begränsa			Ekonomidirektör
Verksamhetsrisk	Locum AB	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 terrorattack.	2,5	4	10	Begränsa Åtgärder beskrivs i respektive avdelnings verksamhetsplan och tydliggörs i den interna kontrollplanen vid uppföljning tertial 1-2018. I samband med uppföljningen kompletteras även kontrollplanen med eventuella kvarvarande åtgärder/aktiviteter från 2017.	Uppföljning och/eller stickprov vid	Tertial, delår och årsbokslut	VD
							Begränsa			Projektdirektör
							Begränsa			Affärsutvecklingsdirektör
							Begränsa			Fastighetsdirektör
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.	3	3	9	Begränsa Åtgärder beskrivs i respektive avdelnings verksamhetsplan och tydliggörs i den interna kontrollplanen vid uppföljning tertial 1-2018. I samband med uppföljningen kompletteras även kontrollplanen med eventuella kvarvarande åtgärder/aktiviteter från 2017.			VD
							Begränsa			Affärsutvecklingsdirektör
							Begränsa			Fastighetsdirektör
							Begränsa			Projektdirektör

Internkontrollplan 2018 för Locum AB

Status = Åtgärd sker enligt plan Trend = Åtgärder har gett önskad effekt

Status = Åtgärder sker enligt plan men avviker med högst 20 % Trend = avvikelser 20 procent, merparten av den önskade effekten är uppnådd men vissa delar kvarstår

Status = Planen följs ej, stora avvikelser Trend = Har ej fått önskad effekt

2017-11-23 – ÄRENDE 05 – Bilaga 3

Riskområde	Verksamhet	Riskbeskrivning	Konsekvens	Sannolikhet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Riskbedömning	Åtgärd	Kontrollmoment	Frekvens	Riskägare/ansvarig
Förtroendeskada	Locum AB	Risk att våra leverantörer bryter mot grundläggande rättigheter och principer, utnyttjar svart arbetskraft eller inte har ett strukturerat arbete mot korruption.	Risken för oegentligheter inom bygg- och fastighetsbranschen är betydande. Risk för brister i kravställning vid upphandling och interna kontrollåtgärder i form av uppföljning av besiktningar och kontroll av utfört arbete. Leverantör som har bristfällig ekonomi och inte betalar skatter och avgifter. Leverantör som har många underleverantörer och/eller verkar i en bransch med låga löner och/eller anlitat migrantarbetare eller säsongarbetare med bristfälliga villkor.	2	4	8	Begränsa Åtgärder beskrivs i respektive avdelnings verksamhetsplan och tydliggörs i den interna kontrollplanen vid uppföljning tertial 1-2018. I samband med uppföljningen kompletteras även kontrollplanen med eventuella kvarvarande åtgärder/aktiviteter från 2017.	Uppföljning och/eller stickprov vid internrevision	Tertial, delår och årsbokslut	VD
							Begränsa			HR-och Kommunikationsdirektör
							Begränsa			Projektdirektör
							Begränsa			Fastighetsdirektör
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	3	6	Begränsa Åtgärder beskrivs i respektive avdelnings verksamhetsplan och tydliggörs i den interna kontrollplanen vid uppföljning tertial 1-2018. I samband med uppföljningen kompletteras även kontrollplanen med eventuella kvarvarande åtgärder/aktiviteter från 2017.	Uppföljning och/eller stickprov vid internrevision	Tertial, delår och årsbokslut	VD
							Begränsa			HR-och Kommunikationsdirektör
							Begränsa			Projektdirektör
							Begränsa			Ekonomidirektör
							Begränsa			Affärsutvecklingsdirektör
							Begränsa			Fastighetsdirektör

Bolagsövergripande riskanalys 2018 för Locum AB

Förklaring: (siffra) = föregående år

Röd markering av risk = Förslag till risk i internkontrollplan 2018

2017-11-23 - ÄRENDE 05 – Bilaga 4

Riskkategori		Risk	Kommentarer / Resonemang Konsekvens	Sannolikhet	Konsekvens	Riskbedömning	Medelvärde Riskbedömning
Verksamhetsrisk	1 (10)	Risk att bolaget inte lyckas behålla, attrahera eller rekrytera enligt personalbehov och/eller att nyckelkompetenser lämnar bolaget.	1. Exempelvis p g a 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.	4	4	16	16,0
Finansiella risker / Redovisningsrisker	2 (2)	Risk att medel för genomförande av bolagets uppdrag (exkl strategiska fastighetsinvesteringar) är otillräckliga.	Budgerade 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 / Förtroendeskada	3 (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
Legala risker /Bristande efterlevnad av regelverk	4 (7)	Risk att säkerheten i våra byggprojekt upplevs som otillräcklig	Risk för olyckor i pågående byggprojekt. Obehöriga har tillträde till byggarbetsplatserna.	3	4	12	12,0
Finansiella risker / Redovisningsrisker	5 (1)	Risk att medel för genomförande av de strategiska fastighetsinvesteringarna är otillräckliga.	Budgerade medel för investeringar inte räcker till eller att medel för att genomföra de strategiska investeringarna är otillräckliga utifrån fastigheternas nuvarande status och framtida behov.	3	4	12	12,0
Verksamhetsrisk	6 (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	7 NY	Risk för bristande tillgång på resurser/kompetens hos leverantörer/entreprenörer	Arbetskraftsbrist (resurser/kompetens) i exempelvis byggbranschen påverkar möjligheten att genomföra de strategiska byggprojekten enligt tidplan, vilket leder till förseningar och fördröjningar.	3	4	12	12,0
IT-baserade risker	8 (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	3-4	8-12	10,0
Verksamhetsrisk	9 (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 terrorattack.	2-3	4	8-12	10,0

IT-baserade risker	10 (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	11 (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.	3	3	9	9,0
Verksamhetsrisk / Förtroendeskada	12 (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.	3	3	9	9,0
Verksamhetsrisk	13 NY	Risk i samband med planerad förändring av ansvaret för genomförandet av vårdens fastighetsinvesteringar	Risk att planerad förändring av ansvar och roller mellan Locum och HSF drar ut på tiden, vilket bidrar till fortsatt otidlighet i rollerna och därmed minskad effektivitet i genomförandet av byggprojekten.	3	3	9	9,0
Omvärldrisk	14 (11)	Risk att beslut eller frånvaro av beslut hos ägaren försvårar bolagets möjligheter till långsiktighet i verksamheten.	Osäkerhet kring inriktning och vårdinnehåll på respektive sjukhus påverkar bl a budget- och tidsramar vid genomförande av Framtidsplanens byggprojekt.	3	3	9	9,0
Verksamhetsrisk / Omvärldrisk	15 (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	4	8	8,0
Risk för förtroendeskada	16 (22)	Risk att bolaget gör direktupphandlingar	Att köpa exempelvis en vara, tjänst eller byggtjänst utan att följa reglerna i upphandlingslagstiftningen.	2	4	8	8,0
Förtroendeskada	17 (12)	Risk att våra leverantörer bryter mot grundläggande rättigheter och principer, utnyttjar svart arbetskraft eller inte har ett strukturerat arbete mot korruption.	Risken för oegentligheter inom bygg- och fastighetsbranschen är betydande enligt anlitate revisorer. Risk för brister i kravställning vid upphandling och interna kontrollåtgärder i form av uppföljning av besiktningar och kontroll av utfört arbete. Leverantör som har bristfällig ekonomi och inte betalar skatter och avgifter. Leverantör som har många underleverantörer och/eller verkar i en bransch med låga löner och/eller anlitar migrantarbetare eller säsongarbetare med bristfälliga villkor.	2	4	8	8,0

Verksamhetsrisk	18 (3)	Risk för otydlig och ineffektiv styrning när flera aktörer är involverade från såväl ägare som kund	Påverkar måluppfyllelse avseende tid, kvalitet/funktion och ekonomi i investeringsprojektet. Långsiktigt förvaltningsperspektiv inte högst prioriterat.	2	4	8	8,0
Omvärldsrisk	19 (6)	Risk för minskad efterfrågan av våra tjänster	Konkurrenter erbjuder lokaler av god standard, bygger på kortare tid och till lägre kostnad.	2	4	8	8,0
Risk för förtroendeskada	20 (14)	Risk att bolaget inte har aktuella handlingar tillgängliga för oss själva och allmänheten	Brister i diarieföring och dokumenthantering som gör att exempelvis avtal eller ritningar saknas.	2-3	3	6-9	7,5
Legala risker / Bristande efterlevnad av regelverk	21 (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
Legala risker/Bristande efterlevnad av regelverk	22 (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	2-3	4-9	6,5
Verksamhetsrisk	23 (25)	Risk för förseningar i samband med detaljplane- och bygglovsprocess.	Överklaganden som innebär tidsförskjutningar och ökade kostnader i byggprojektet.	2	3	6	6,0
Legala risker / Bristande efterlevnad av regelverk	24 (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.	2	3	6	6,0
Verksamhetsrisk	25 (24)	Risk för högre energipriser.	Skakig energimarknad där priserna pressas uppåt. Högre energipriser påverkar möjligheten att nå resultatkravet i LFS.	2	2	4	4,0
Risk för förtroendeskada	26 (21)	Risk för miljöförsummelse	Exempelvis avsteg från riktlinjer på grund av tids- eller ekonomiska orsaker. Miljöförurening som upptäcks i samband med om- eller nybyggnation.	1	4	4	4,0
Finansiella risker / Redovisningsrisker	27 (23)	Risk att pensionskostnaderna utvecklas negativt	Pensionsskuldens utveckling är osäker/oförutsägbar och kan påverka resultatet negativt.	2	1	2	2,0

Verksamhetsrisk	28 NY	Risk i samband med rekrytering och tillsättning av ny VD	Rekrytering och tillsättning av ny VD drar ut på tiden samtidigt som bolagets ansvar och uppdrag förändras. Osäkerhet bland medarbetarna om den framtida inriktningen påverkar möjligheten att behålla respektive rekrytera nya medarbetare. Osäkerhet om Locum som uppdragsgivare sprider sig till entreprenörer /	1	2	2	2,0
Finansiella risker / Redovisningsrisker	29 (17)	Risk för att resultatkravet i Landstingsfastigheter inte nås.	Beroende på exempelvis ökade räntenivåer som innebär högre finansieringskostnader för investeringsprojekten.	1	2	2	2,0

Miljöplan 2018 (2017-2030)

Locum AB

Reviderad och godkänd av Locums styrelse 2017-xx-xx



INNEHÅLL

1	Inledning	3
2	Bakgrund	3
3	Syfte.....	3
3.1	Omfattning och struktur	4
4	Locums övergripande miljömål.....	4
5	Energi	5
5.1	Strategi för området energi	6
5.2	Åtgärder för att minska energianvändningen.....	7
6	Material, produkter och avfall	10
6.1	Strategi för området material, produkter och avfall.....	11
6.2	Åtgärder för att nå målen för området material, produkter och avfall	11
7	Sammanställning miljömål	13

1 Inledning

Den vision som landstinget antagit är ”En attraktiv, hållbar och växande Stockholms-region med frihet för invånarna att själva forma sina liv och fatta avgörande beslut”.

I Landstingets övergripande Miljöprogram 2017-2021 står att visionen för miljöarbetet i Stockholms läns landsting (SLL) är:

En förebild för framtiden. Med ansvar för framtiden driver Stockholms läns landsting ett innovativt miljöarbete som förbättrar och inspirerar.

Denna viljeinriktning tillsammans med målen i landstingets miljöprogram är utgångspunkt i Locums miljöplan.

2 Bakgrund

Miljöarbetet i Stockholms läns landsting styrs genom Miljöprogram 2017-2021. Målen i programmet ska bidra till en hållbar samhällsutveckling, med hållbara resor, fastigheter och vård. Det miljöpolitiska programmet är uppbyggt kring 5 målområden.



Ur Miljöprogram för Stockholms läns landsting 2017-2021 (LS 2015-0092).

Inom dessa målområden finns sammanlagt 15 miljömål som följs upp med cirka 25 indikatorer. Förutom målen innehåller miljöprogrammet också grundläggande miljökrav. Alla förvaltningar och bolag i landstinget omfattas av miljöprogrammet. Miljömålen följs upp varje år.

3 Syfte

Det övergripande målet att vara klimatneutrala år 2030 och att minimera den negativa påverkan på miljö och hälsa innebär att Locum höjer ambitionsnivån i arbetet mot hållbara fastigheter och anläggningar.

Locums miljöarbete bidrar till:

- en giftfri miljö
- en sund inomhusmiljö
- hushållning av energi, material och produkter
- minskade utsläpp av växthuspåverkande gaser.

Miljöplanen innehåller mål på kort och lång sikt och bidrar till att uppfylla SLL:s

miljöprogram. Miljöplanen vägleder samt stödjer alla på Locum och visar kunder, leverantörer och omvärld hur arbetet med miljöfrågor bedrivs.

I Locums miljöarbete ingår även att ställa miljökrav vid upphandling samt att verka för att de varor och tjänster som upphandlas är framställda under hållbara och ansvarsfulla förhållanden.

3.1 Omfattning och struktur

Miljöplanen är indelad i två områden:

- Energi
- Material, produkter och avfall

De två områdena i planen utgår ifrån målen i landstingets miljöprogram och Locums betydande miljöaspekter¹.

Planen beskriver Locums miljömål samt strategier och åtgärder på en övergripande nivå för att nå målen. Konkreta energisparåtgärder och andra miljöåtgärder beskrivs i förvaltningsplanerna för respektive förvaltningsobjekt.

4 Locums övergripande miljömål

Locums övergripande miljömål är att vara klimatneutrala år 2030 och att minimera den negativa påverkan på miljö och hälsa.

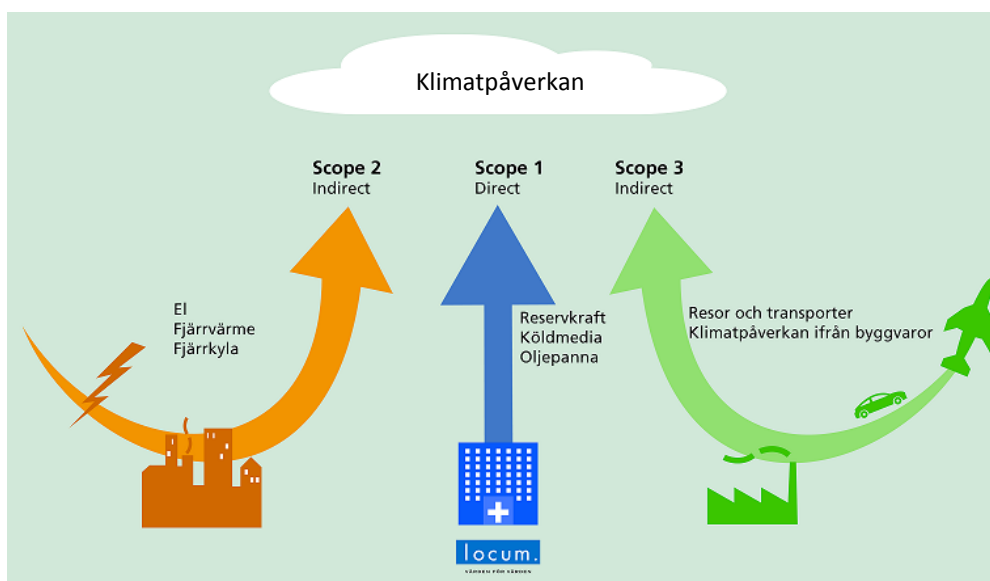
Ett företag som är klimat neutralt påverkar inte klimatet, vilket innebär att företagets varor och tjänster inte bidrar till ökade utsläpp av koldioxid eller andra klimatpåverkande gaser som exempelvis vissa köldmedier².

Idag används flera gasformiga köldmedier som innehåller ofullständigt fluorerade kolväten s.k. f-gaser. När dessa gaser läcker ut i atmosfären bidrar de till växthuseffekten, på liknande sätt som utsläpp av koldioxid bidrar till växthuseffekten. En skillnad är dock att f-gaserna är betydligt mycket starkare växthusgaser än koldioxid.

Exempelvis ger ett utsläpp på ett kg av köldmediet R404A, ett lika stort bidrag till växthuseffekten som ett utsläpp av 3 922 kg koldioxid.

¹ Med miljöaspekt menas de delar av en verksamhet, produkt eller tjänst som påverkar miljön. Syftet är att identifiera vilka miljöaspekter som är betydande för bolaget. Dessa betydande miljöaspekter ligger sedan till grund för hur Locum ska prioritera mellan olika områden. Att identifiera vilka de betydande miljöaspekterna är ett krav i ISO 14001 (Miljö), som Locum är certifierad mot.

² Köldmedier är ett samlingsnamn på det medium som finns inne i en oftast slutna kretsprocess från vilken användbar kyla eller värme levereras. Köldmedier används bland annat i luftkonditioneringsanläggningar, kylskåp, frysar och värmepumpar.



Locums klimatpåverkan uppdelad per scope

Locum väljer att definiera klimatpåverkan enligt Green House Gas Protocol ([GHG Protocol](#)), som är en vedertagen metod för att beräkna klimatpåverkan³.

Mål och åtgärder för att nå klimatneutralitet och att minimera den negativa påverkan på miljö och hälsa presenteras vidare under de två rubrikerna *Energi* samt *Material, produkter och avfall*.

5 Energi

Energianvändning är ett område med stor klimatpåverkan. Energieffektivisering är därför en viktig del i Locums miljöarbete. För att minska klimatpåverkan är det första och viktigaste steget att minska energianvändningen. För att bli klimatneutrala krävs att den energi som ändå behöver användas produceras med så liten miljöpåverkan som möjligt.

Energianvändningen ska minska med 10 % till 2018 jämfört med 2011.

Energimålet bryts ned per fastighet till energiplaner som beskriver fastigheternas energimål och hur de ska nås. Locum arbetar systematiskt med att identifiera energisparåtgärder genom bl.a. energikartläggning, fastighetsdrift, obligatoriska ventilationskontroller, löpande underhåll och investeringsprojekt. Alla åtgärder samlas och följs upp i energiplanerna.

Utfall för 2016 och mål för 2017-2030 för minskad energianvändning jämfört med år 2011 (2011 är basår för energianvändning i SLLs miljöprogram 2017-2021).

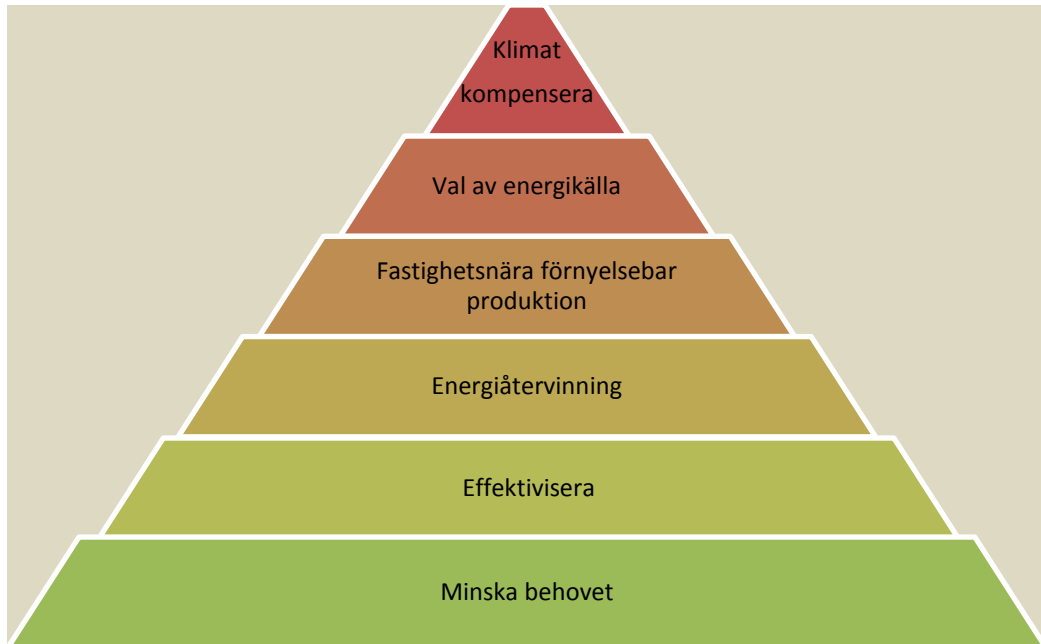
	Utfall 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2021	Mål 2030
Minskad energianvändning jfr 2011 (%)	- 8,6	- 8	- 10	- 12	- 14	- 15	- 30

³ Utgår från scope 1 och 2 (direkt och indirekt klimatpåverkan från el, fjärrvärme, fjärrkyla, reservkraftsanläggningar, köldmedia och oljepannor) i GHG Protocol.

5.1 Strategi för området energi

Genom att minska och effektivisera energianvändningen påverkar Locum också målet om minskad klimatpåverkan.

*Energi*pyramiden visar hur Locum arbetar för att minska energianvändningen. Strategin är att i första hand minska behovet och effektivisera energianvändningen.



*Locums energi*pyramid

Minska behovet – omfattar allt, från behovet av att bygga nytt till om en lampa behöver vara tänd. I befintliga byggnader består möjligheten till att minska behovet ofta av driftoptimering.

Effektivisera - innebär att Locum effektiviserar utrustning och system samt byter till ny utrustning som är mer energieffektiv.

Energiåtervinning – innebär att energi som annars skulle ha lämnat byggnaden återanvänds så att den kommer byggnaden tillgodo. Exempel på energiåtervinning är ventilation, kondensor- och avloppsvärme.

Fastighetsnära förnyelsebar energiproduktion - är nästa nivå för att minska mängden köpt energi. I dagsläget utgörs detta främst av solenergi.

Val av energikälla – valet kan t.ex. stå mellan eluppvärmning eller fjärrvärme, eller kylmaskiner kontra fjärrkyla. Här strävas efter att välja energikälla som har så liten miljöpåverkan som möjligt.

Klimatkompensera - innebär att de koldioxidutsläpp som är kvar kompenseras genom att investera i klimatneutrala projekt. Klimatkompensation är det sista alternativet för att minska klimatpåverkan.

5.2 Åtgärder för att minska energianvändningen

När det gäller investeringarnas bidrag till sänkning av energianvändningen är det beroende av avsättning av resurser. Nivån har satts utifrån det totala målet gällande en minskning av energianvändningen med 15 % till 2021.

Energianvändningen per kvadratmeter för Locums nybyggnation är 16 % lägre jämfört med samma nyckeltal för det befintliga beståndet. Det innebär en besparing på 1-2 %.

Följande tabell visar en grov uppskattning av hur olika aktiviteter kommer att påverka energianvändningen till 2021 samt redan genomförda energi-besparingar sedan 2011.

Nedbrytning av målet gällande minskad energianvändning för olika områden till 2021 samt redan gjord minskning mellan 2011-2015. Fördelningen avser hela Locums fastighetsbestånd. Siffrorna nedan är framtagna 2016.

Områden	Uppskattad fördelning för att nå energimålet 2021 (%) för kWh/m ² A-temp ⁴
Genomförd minskning 2011-2015	-4 %
Driftåtgärder	-6 %
Investeringsprojekt	-6 %
Nybyggnationer	-1 till -2 %
Ombyggnationer	-3 %
Verksamhetsenergi befintligt bestånd	+1-2 %
Kylanvändning befintligt bestånd	+1-2 %
Avyttrande av byggnader	+1-2 %
Summa	-15 till -17 %

Det finns även områden där energiproduktionen kommer att öka. Inom dessa områden kommer Locum att arbeta aktivt med åtgärder för att minska ökningen. Flera av de fastigheter SLL planerar att sälja innehåller mindre teknikintensiv verksamhet än snittet för Locums bestånd. Det innebär att försäljningen av dessa fastigheter ger en ökning av energianvändningen per kvm.

Locum har identifierat sex områden att arbeta med för att nå målet om minskad energianvändning.

1. Driftåtgärder

Driften av en byggnad har stor påverkan på byggnadens energianvändning. Det finns stor potential att spara energi genom åtgärder som driften kan utföra. Det handlar om att säkerställa att byggnaderna värms och kyls på ett optimalt sätt, men det handlar också om att aktivt arbeta med med hyresgästens energianvändning.

⁴ Areal av samtliga våningsplan, vindsplan och källarplan för temperaturreglerade utrymmen, avsedda att värmas till mer än 10 °C, som begränsas av klimatskärmens insida. Area som upptas av innerväggar, öppningar för trappa, schakt och dyligt, inräknas. Area för garage, inom byggnaden i bostadshus eller annan lokalbyggnad än garage, inräknas inte.

I arbetet med driftåtgärder ingår också att upplysa om eventuella investeringar som behöver göras för att effektivisera eller byta ut system och utrustningar.

2. Investeringsprojekt

Med investeringsprojekt avses större och mindre projekt som pågår i fastigheterna. Vid investeringsprojekt ska aspekten energieffektivisering tas med så att energieffektiv utrustning väljs. Vid systemval görs livscykelkostnadskalkyler (LCC) för att välja system med lägst kostnad över hela livslängden.

Även vid byggprojekt ingår att se över möjligheten att ta med energisparåtgärder, exempelvis möjligheten att tilläggsisolera och byta fönster i samband med att en lokal tomställs i ett projekt.

I befintliga byggnader har Locum mest potential att spara energi genom ventilationsåtgärder. Andra områden att effektivisera är bl a klimatskal och belysning.

3. Ny- och ombyggnationer

För att säkerställa energianvändningen vid nybyggnation använder Locum riktlinjer, miljöprogram och miljöklassningssystemet Miljöbyggnad.

Miljöbyggnad är ett svenskt miljöklassningssystem som bygger på svenska förutsättningar och krav. SLL och Locum har beslutat att certifiera större ny- och ombyggnationer enligt Miljöbyggnad nivå Guld respektive Silver.

Vid ny- och ombyggnationer ställer Locum krav på fastighetsenergin⁵ enligt Boverkets definitioner. I nuläget sätts inga specifika krav eller mål på verksamhetsenergin i ny- och ombyggnationer. Att verksamhetsenergin ökar i nybyggnation beror på att verksamheten ofta använder mer energiintensiv utrustning i de byggnaderna.

I nybyggnationer är generellt fastighetsenergin låg medan verksamhetsenergin är hög jämfört med befintliga fastigheter.

En uppskattning utifrån genomförda energiberäkningar i ett urval av Locums byggprojekt är gjorda för att tydliggöra fördelningen mellan fastighets- och verksamhetsenergi. Resultatet visar på att fastighetsenergin per kvadratmeter är ca 50 % lägre i nybyggnation jämfört med fastighetsenergin per kvadratmeter i befintligt bestånd. Motsvarande uppskattning för verksamhetsenergin visar att verksamhetsenergin per kvadratmeter är ca 45 % högre i nybyggnation jämfört med verksamhetsenergin per kvadratmeter i befintligt bestånd.

Det innebär att verksamhetsenergin är en viktig faktor för att nå det övergripande målet för energi.

4. Verksamhetsenergi i befintligt bestånd

Av Locums energianvändning i befintligt fastighetsbestånd uppskattas cirka 35 procent vara verksamhetsenergi. En utmaning i arbetet med att minska energianvändningen ligger i att sjukvården blir mer och mer teknikintensiv, vilket påverkar energianvändningen.

Locum kommer under 2018 att ta en mer aktiv roll i energieffektiviseringsarbetet och skapa incitament för minskad energianvändning. I arbetet med att minska

⁵ I byggnadens energianvändning ingår den energi för värme, varmvatten och ventilation som behöver tillföras en byggnad med hänsyn till den verksamhet som är avsedd att bedrivas i byggnaden.

energianvändningen fokuserar Locum på de kunder som är storanvändare. Under perioden utvecklas arbetet tillsammans med kund att identifiera och genomföra energisparåtgärder.

Gröna hyresavtal⁶ är ett sätt att tillsammans med vårdverksamheterna arbeta med att minska användningen av verksamhetsenergi. I avtalen ingår att Locums förvaltare tillsammans med kunderna jobbar aktivt med miljö och energi. Avtalen skapar tydliga incitament för minskad verksamhetsenergi.

Locum kommer att vidareutveckla processen för de gröna hyresavtalen i syfte om att bl.a. finna incitamentsmodeller som är kostnadseffektiva.

5. Kylanvändning i befintligt bestånd

Teknikintensiv och värmealstrande utrustning ökar inom sjukvården så även kraven på en god inomhusmiljö. Innan kyla installeras är det viktigt att s k passiva åtgärder utförs. Exempel på sådana åtgärder är solavskärmning, nyttjande av persienner/markiser och avlägsnande av värme från värmealstrande utrustning.

6. Fastighetsnära förnybar energi

För att nå målen om fastighetsnära förnyelsebar energi är det mest kostnadseffektiva att installera solceller i samband med nybyggnationer och vid omläggning av tak.

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.

För att minska energianvändningens klimatpåverkan har Locum identifierat tre åtgärdsområden att arbeta inom.

1. Klimatneutral fjärrvärme och fjärrkyla

Fjärrvärmens står för ca 90 % av Locums klimatpåverkan. Locum kan påverka genom att i första hand minska energianvändningen och i andra hand genom att skriva klimatneutrala avtal när så är möjligt.

2. Fossilbränslefria reservkraftsanläggningar

Alla Locums reservkraftsanläggningar⁷ drivs idag på diesel miljöklass 1. Här kommer Locum utreda möjligheten att minska utsläppen av föroreningar ifrån reservkraftsanläggningarna.

3. Klimatneutral el

Genom att Locum även fortsättningsvis bara upphandlar klimatneutral el innebär elen inte någon klimatpåverkan för Locum.

⁶ Gröna hyresavtal är framtaget av Sveriges kommuner och Landsting (SKL) i samarbete med fastighetsägare och hyresgästrepresentanter från sjukhusen, inom landstingen i Sverige. Ett grönt hyresavtal är ett verktyg i form av ett avtal som möjliggör struktur och skapar ett gemensamt synsätt för en hållbar lokalanvändning som gynnar bland annat klimatpåverkan på lång sikt. Locum har utvecklat ett eget avtal anpassat efter våra förutsättningar och har tecknat avtal med en första hyresgäst.

⁷ För reservkraftsanläggningarna på Huddinge - och Karolinska sjukhusområde, som överstiger 20 MW total installerad effekt, ska en årlig koldioxidrapport rapporteras. Det innebär att Locum idag klimatkompenserar för de två anläggningarna.

6 Material, produkter och avfall

Locum kommer att fortsätta arbetet med att förebygga avfall och öka materialåtervinningen, minska miljöpåverkan från drift- och städkemikalier samt bibehålla andelen godkända byggvaror. Vidare kommer Locum att tillsammans med SLL utarbeta en övergripande plan för att begränsa klimatpåverkan från byggprocessen.

e

Stockholms läns landsting är inne i en period med stora investeringar i landstingets vårdfastigheter. Bygg- och anläggningsprojekt står därför för en väsentlig del av landstingets miljöpåverkan under de kommande åren.

Miljöområdet material, produkter och avfall har en tydlig koppling till landstingets miljöprogram och miljömålen för landstingets fastigheter och anläggningar.

Utfall för 2016 samt mål för 2017-2030 för andel godkända byggvaror och sorteringsrad för byggavfall.

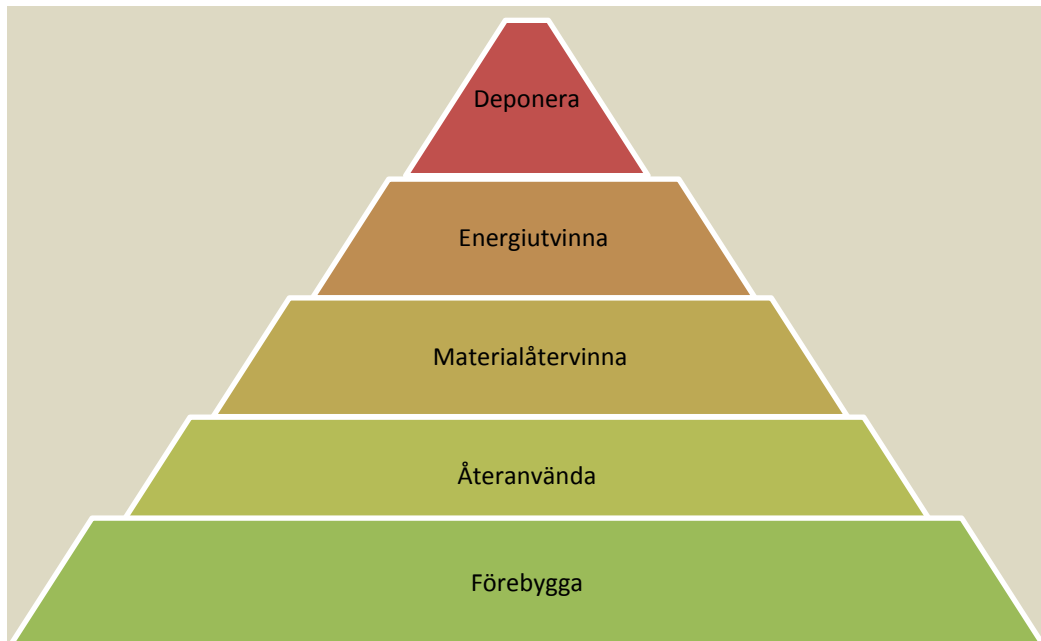
Områden	Utfall 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2021	Mål 2030
Godkända byggvaror (%)	96	≥95	≥90	≥90	≥90	≥90	≥90
Sorteringsgrad för byggavfall (%)	93	≥90	≥90	≥90	≥90	≥90	≥90

Det finns områden inom material, produkter och avfall som idag inte är målsatta inom SLL. Inom dessa områden påbörjas under perioden ett utvecklingsarbete för att ytterligare minska miljöpåverkan från landstingets fastigheter och anläggningar.

Byggvarubedömningens kriterier kommer att skärpas vilket för med sig att många av de byggvaror som idag klassas som *godkänd* kommer att klassas som en *icke godkänd* byggvara. Detta är anledningen till att målsättning för godkända byggvaror sänks.

6.1 Strategi för området material, produkter och avfall

Bilden nedan visar hur Locum kommer att arbeta med byggvaror, drift- och städ-kemikalier och avfall för att få till cirkulära flöden och på det sättet minska påverkan på miljön.



Strategier för att arbeta med material, produkter och avfall.

Förebygga - att arbeta förebyggande innebär att hitta alternativ till att bygga om, inte köper in eller använder mer byggvaror, drift- eller städkemikalier än vad som behövs. Det innebär också att de byggvaror som byggs in inte innehåller miljö- eller hälsofarliga ämnen.

Återanvända - de material och produkter som byggs in ska i möjligaste mån kunna återanvändas i ett senare skede.

Materialåtervinna – när det uppstår avfall sorteras det väl på plats för att så lite som möjligt ska gå till förbränning eller deponi (slutförvaring i marken).

Energiutvinna - den del av avfallet som inte går att materialåtervinna skickas till förbränning. Genom att bränna avfall i kraftvärmeverk tas energin som är lagrad i avfallet till vara på.

Deponera - den del av avfallet som inte går att materialåtervinna eller energiutvinna slutförvaras på ett säkert sätt i marken.

6.2 Åtgärder för att nå målen för området material, produkter och avfall

För att nå det strategiska målet om klimatneutralitet och att minimera vår negativa påverkan på miljö och hälsa inom området material, produkter och avfall har Locum identifierat fyra åtgärdsområden enligt strategin att i första hand förebygga avfall och sista hand deponera.

- **Använda godkända/rekommenderade byggvaror**

Locum har kommit långt inom området med att säkerställa att de byggvaror som byggs in i byggnader är godkända ur hälso- och miljösynpunkt. Locum kommer att fortsätta att arbeta aktivt för att bibehålla andelen material och produkter som bedöms som rekommenderade enligt Byggvarubedömningens⁸ kriterier.

- **Minska mängden och använda drift- och städkemikalier som är bra ur miljö- och hälsosynpunkt**

Locum har under lång tid arbetat med bl.a. utfasning och minskning av kemiska substanser som bedömts vara farliga för hälsa och miljö. Under perioden kommer Locum arbeta med att bibehålla det goda resultatet som har byggts upp under lång tid. Som stöd i arbetet används ett systemstödverktyg för registrering, bedömning och uppföljning av driftkemikalier.

Locum har implementerat kravställning gentemot de leverantörer som anlitas gällande utfasning och minskning av berörda substanser.

I drift- och städupphandlingar ställs höga miljökrav och kraven följs upp vid uppföljningsmöten.

- **Ersätta miljöfarliga köldmedia**

Locum arbetar löpande med att fasa ut miljöfarliga köldmedia.

Det är Locums driftentreprenörer som sköter om kylanläggningarna. Driftentreprenörerna följs systematiskt upp i syfte att minska de diffusa utsläppsmängderna av köldmedia.

- **Förbyggande av avfall, högkvalitativ materialåtervinning och begränsad klimatpåverkan i byggprocessen**

Idag arbetar Locum med materialåtervinning genom att sortera byggavfallet vid källan. Genom att ställa miljökrav i upphandlingar och i projektspecifika miljöprogram har Locum nått en hög sorteringsgrad. Sorteringsgraden mäts i antal ton och jämförs mot det osorterade avfallet.

Under perioden för SLLs miljöprogram 2017-2021 tar landstinget fram ett övergripande mål för att begränsa klimatpåverkan i bygg- och anläggningsprojekt. Locum kommer när det övergripande målet är satt välja ut mål och åtgärder att arbeta med för att minska Locums klimatpåverkan i byggprocessen och bidra till landstingets övergripande mål.

Locum kommer under samma period, utifrån landstingets övergripande anvisningar, identifiera mål och åtgärder att arbeta med för att förebygga avfall och öka materialåtervinningen i byggprojekt.

⁸ Byggvarubedömningen är ett verktyg som bedömer och tilhandahåller information om miljö- och hälsobedömda varor och påverkar produktutvecklingen mot en giftfri och god bebyggd miljö.

7 Sammanställning miljömål

Nedan anges delmål samt indikatorer för Locum. Det pågår utredningar som leds av SLL som skall resultera i målformuleringar och indikatorer vilket bidrar till att målvärden saknas.

SLL Miljöprogram 2017-2021	Locums Miljöplan 2017-2030	Ansvarig i ledningsgrupp	Redovisning och indikatorer
<p>Mål 1: År 2021 har landstingets utsläpp av växthusgaser minskat med minst 50 procent i jämförelse med år 2011 och med minst 75 procent jämfört med 1990.</p> <p>Riktlinje: I första hand väljer energi av förnybart ursprung vid tecknande av nya avtal om leveranser av elektricitet, fjärrvärme och fjärrkyla till egna fastigheter, samt elektricitet till kollektivtrafiken.</p>	<p>Klimatneutrala 2030</p> <p>Ersätta köldmedier som har hög global warming potential (GWP) med köldmedier som har lägre GWP.**</p> <p>Fortsätta installera solceller på sjukhusens tak med målet om att installera totalt 20 000 kvm solceller senast 2020.</p>	<p>Fastighetsdirektör</p> <p>Affärsutvecklingsdirektör</p> <p>Projektdirektör</p>	<p>Köldmedia, ton koldioxidkvalenter</p> <p>Fastighetsnära förnybar energiproduktion, MWh</p> <p>SLL Miljöprogram 2017-2021 Mål 12. Använd energi för värme, kyla, elektricitet, MWh</p> <p>Lokalyta, kvadratmeter A-temp</p> <p>Antal gröna hyresavtal</p> <p>Aktiviteter för energieffektivisering avser åtgärder för effektivare användning av verksamhetsenergin</p> <p>Emissionsfaktor för alla energislag</p> <p>Antal nyproduktionsprojekt nivå guld och antal ombyggnadsprojekt nivå silver</p> <p>Antal kvadratmeter solcellsyta</p> <p>SLL Miljöprogram 2017-2021 Mål 8: Drivmedelsförbrukning ifrån transporter av byggavfall i Huddinge per bränsleslag, liter</p>
<p>Mål 2: År 2021 arbetar landstinget systematiskt och effektivt med klimatanpassning.</p>		vVD	Delta i arbetet enligt tillämpningsanvisningar. Landstingsstyrelsen är uppgiftslämnare för detta mål men Locum behöver lämna in underlag dock är detta ännu inte specificerat.
<p>Mål 8: År 2021 sker landstingets transporter till 95 procent med förnybara drivmedel.</p>	<p>År 2018 sker Locums transporter till 80 % med förnybara drivmedel</p>	Projektdirektör	Drivmedelsförbrukning ifrån transporter av byggavfall i Huddinge per bränsleslag, liter

SLL Miljöprogram 2017-2021	Locums Miljöplan 2017-2030	Ansvarig i ledningsgrupp	Redovisning och indikatorer
		Affärsutvecklingsdirektör	Drivmedelsförbrukning ifrån transporter av hyresgästavfall per bränsleslag, liter (endast källsorterade fraktioner och omklassat avfall)
<p>Mål 11: År 2021 har klimatpåverkan från landstingets tjänsteresor minskat med 25 procent i jämförelse med år 2016.</p> <p>Riktlinje: Prioriterar resfria arbetssätt, liksom resor med tåg framför flyg.</p>	Vi ska minska vår klimatpåverkan ifrån tjänsteresor.	HR- och kommunikationsdirektör	Rapporterar aktiviteter för att prioritera resfria arbetssätt, liksom resor med tåg framför flyg.
<p>Mål 12. Verksamhets- och fastighetsenergi i landstingsägda fastigheter har minskat med 10 procent år 2021 och med 30 procent år 2030, i jämförelse med år 2011.</p> <p>Riktlinje: Ställer krav på energiprestanda vid nybyggnationer och större ombyggnationer.</p>	Vi ska minska energianvändningen med 10% till 2018 med basår 2011.	Fastighetsdirektör Projektdirektör	<p>Använd energi för värme, kyla, elektricitet, MWh</p> <p>Lokalyta, kvadratmeter A-temp</p> <p>Antal gröna hyresavtal</p> <p>Aktiviteter för energieffektivisering avser åtgärder för effektivare användning av verksamhetsenergin</p> <p>Antal nyproduktionsprojekt nivå guld och antal ombyggnadsprojekt nivå silver</p>
<p>Mål 13: Under programperioden har klimatpåverkan från byggprocessen i landstingets bygg- och anläggningsprojekt beaktats och begränsats.</p>		Projektdirektör	<p>Bedrivs ett aktivt och systematiskt arbete för genomförande av planen (ja/nej). Beskrivning av systematiskt arbete hos berörda nämnder och bolag för genomförande av planen.</p> <p>Utfall av mål och åtgärder. Redovisning av resultat från årlig uppföljning uppföljning av pågående och avslutade projekt avseende mål och åtgärder i enlighet med plan.</p>
<p>Mål 14: År 2021 har landstinget ökat materialåtervinningen i bygg- och anläggningsprojekt, samt genomfört åtgärder för att förebygga avfall.</p>	Säkerställa en sorteringsgrad om $\geq 90\%$.	Projektdirektör	<p>Byggavfall totalt, ton och blandat byggavfall, ton</p> <p>Finns beslutade mål och åtgärder för ökad materialåtervinning (ja/nej). Omfattar ökad materialåtervinning för prioriterade fraktioner vid nybyggnations-, ombyggnations- respektive anläggningsprojekt som beställs av</p>

SLL Miljöprogram 2017-2021	Locums Miljöplan 2017-2030	Ansvarig i ledningsgrupp	Redovisning och indikatorer
<p>Riktlinje: Främjar återanvändning av byggmaterial samt tillämpar Sveriges byggindustriers riktlinjer för sortering av avfall i bygg- och anläggningsprojekt.</p>			<p>Locum AB.</p> <p>Finns beslutade mål och åtgärder för avfallsförebyggande (ja/nej). Omfattar avfallsförebyggande insatser vid nybyggnations-, ombyggnations- respektive anläggningsprojekt som beställs av Locum AB.</p> <p>Bedrivs ett aktivt och systematiskt arbete för genomförande av åtgärder (ja/nej). Kvalitativ beskrivning av systematiskt arbete hos berörda nämnder och bolag för genomförande av beslutade åtgärder.</p> <p>Utfall av mål och åtgärder. Redovisning av resultat från årlig uppföljning av pågående och avslutade projekt avseende beslutade mål och åtgärder.</p>
<p>Mål 15: Landstinget bedömer material och produkter som används vid ny- och ombyggnation enligt Byggvarubedömningens kriterier och år 2021 är minst 90 procent accepterade eller rekommenderade.</p> <p>År 2021 ska 90 % av material och produkter vara bedömda.</p>	<p>Andel godkända byggvaror ska vara ≥ 90 %.</p>	<p>Projektdirektör</p>	<p>Antal accepterade, rekommenderade och ej godkända (undviks) material och produkter</p> <p>Antal bedömda material och produkter av totalt antal material och produkter</p> <p>Antal nyproduktionsprojekt nivå guld och antal ombyggnadsprojekt nivå silver</p>
<p>Riktlinje: Inte använder kemiska produkter som medför en risk för hälsa och miljö, enligt Stockholms läns landstings utfasningslista.</p>	<p>Minska mängden och använda drift- och städkemikalier som är bra ur miljö- och hälsosynpunkt.</p>	<p>Fastighetsdirektör</p>	<p>Använd mängd miljö- och hälsofarliga kemikalier (kg alternativt liter)</p>
<p>Riktlinje: Säkerställer att verksamheterna arbetar resurseffektivt genom att och effektivisera materialförbrukningen och främja återanvändning av möbler och IT-utrustning och återvinna patientmat, förpackningar, tidningar, elavfall, farligt avfall</p>		<p>Fastighetsdirektör</p>	<p>Matavfall, plast, metall, glas, tidningar och returpapper, wellpapp och kartong, elavfall, batterier, ljuskällor, vitvaror, brännbart hushållsavfall, grovavfall, kg</p>

SLL Miljöprogram 2017-2021	Locums Miljöplan 2017-2030	Ansvarig i ledningsgrupp	Redovisning och indikatorer
<p>och andra väsentliga fraktioner. Riktlinje: Säkerställer att logistik och utrymmen för avfallshandling är ändamålsenliga genom att ställa krav på effektiva återvinningssystem i samband med upphandling av avfallsentreprenörer.</p>			
<p>Riktlinje: Säkerställer att verksamheterna arbetar resurseffektivt genom att och effektivisera materialförbrukningen o främja återanvändning av möbler och IT-utrustning och återvinna patientmat, förpackningar, tidningar, elavfall, farligt avfall och andra väsentliga fraktioner.</p> <p>Riktlinje: Säkerställer att logistik och utrymmen för avfallshandling är ändamålsenliga genom att ställa krav på effektiva återvinningssystem i samband med upphandling av avfallsentreprenörer.</p>		HR- och kommunikationsdirektör	Gäller Locums egna avfallshandling på lokalkontor och huvudkontor.
<p>Riktlinje: Väljer i första hand ekologiskt kaffe, och te samt ekologisk eller lokalproducerad frukt till anställda vid inköp och vid representation.</p>		HR- och kommunikationsdirektör	Inköp totalt kaffe, te, frukt, SEK och inköp kaffe, te, frukt ekologiskt, SEK (OBS! endast egna inköp).
<p>Stockholms läns landstings plan för hållbar upphandling.</p>		Affärsutvecklingsdirektör	<p>Bedrivs ett aktivt och systematiskt arbete för genomförande av planen (ja/nej). Inklusivt en beskrivning av systematiskt arbete hos berörda nämnder och bolag för genomförande av planen.</p> <p>Resultat från genomförande av plan. Redovisning av resultat från uppföljning av genomförandet av mål och åtgärder i plan för hållbar upphandling.</p>