

**Regionledningskontoret**  
Agneta Jansmyr

Regionstyrelsen

## Översyn regionfastigheter

### Förslag till beslut

Regionstyrelsen beslutar

- Regionfastigheter bildar ett eget område, som leds av fastighetschef, inom Verksamhetsstöd och service.

### Sammanfattning

Den genomförda SWOT-analysen med Regionfastigheters utökade ledningsgrupp samt intervjuer med kunder visar på skillnader mellan kundens förväntningar och Regionfastigheters bild av dessa. Ett antal förbättringsområden har identifierats av Regionfastigheter i samband med analysens genomförande.

Områden som behöver utvecklas är:

- Kundorientering
- Processbeskrivningar och ansvar
- Administrativa rutiner
- Ledningssystem

Därutöver har fastighetsförvaltarrollen en utvecklingspotential avseende sitt mandat.

Regionfastigheter bör till sina delar hållas samman och samverkan mellan de olika delarna förstärkas.

En övergång till Verksamhetsstöd och service kan snabba upp utvecklingen inom ovanstående delar. Mot detta skall ställas den upplevda begränsning som inträffar om fastighetschefen inte tillhör regionens ledningsgrupp då fastighetsfrågor oftast är av strategisk karaktär. Forum för strategiska fastighetsfrågor och andra investeringsfrågor med regiondirektör och regionens ledningsgrupp är även fortsättningsvis viktigt.

Utifrån ovanstående och redovisade erfarenheter från andra landsting föreslås Regionfastigheter bilda ett eget område inom Verksamhetsstöd och service.

## **Beslutsunderlag**

Rapport Översyn av organisationsform för Regionfastigheter samt information vid regionstyrelsens arbetsutskott och regionstyrelsen.

REGIONLEDNINGSKONTORET

Agneta Jansmyr  
Regiondirektör

Anders Liif  
Personaldirektör

Regionledningskontoret

Regionstyrelsen

## Uppdrag – Översyn av organisationsform för Regionfastigheter utifrån verksamhetsperspektiv

### Uppdrag

1 februari ändrades organisationen inom specialiserad hälso- och sjukvård. Samtidigt samlades serviceverksamhet vid alla tre sjukhusen organisatoriskt i verksamhetsområde Verksamhetsstöd och service. Från flera håll lyfts nu sambanden mellan fastigheter och servicefunktioner samt investeringar avseende utrustning. Det finns därför anledning att, innan tillsättning av ny chef görs, se över om det finns fördelar att organisatoriskt föra samman fastighetsverksamheten med serviceverksamheten.

Förutom förslag och faktaunderlag ska en konsekvensbeskrivning utifrån Balanced Score Card perspektiven finnas med – medborgare och kund, process och produktion, lärande och förnyelse, medarbetare samt ekonomi.

Följande ska särskilt beaktas

- Fastighetsfrågor innebär planering på lång sikt och behöver därför även i fortsättningen finnas med i strategisk planering nära regionledningskontoret. Regionens samhällsansvar ska beaktas.
- De interna kundernas perspektiv.
- Nära samverkan mellan fastighetsförvaltning och drift.
- Samarbetet med övriga regioner och landsting i Program för Teknisk Standard liksom med olika aktörer inom forskning, som Högskolan och Chalmers ska tas tillvara och fortsätta utvecklas.
- I översynen ska egna och andras erfarenheter tas tillvara och översynen ska starta omgående.

### Tidplan

Redovisas till RSAU snarast

REGIONLEDNINGSKONTORET

Agneta Jansmyr  
Regiondirektör

Stefan Schoultz  
Ekonomidirektör

# Rapport

## Översyn av organisationsform för Regionfastigheter

Författare: Arne Andersen

Årtal: 2015

**Författare: Arne Andersen**

## Innehållsförteckning

<b>Författare: Arne Andersen</b> .....	<b>2</b>
1. Bakgrund .....	1
2. Syfte och mål .....	1
3. Metod.....	1
4. Regionens anläggningar och deras ändamål .....	1
4.1 Fastighetsfrågor på lång sikt och koppling till strategisk planering nära regionledningskontoret .....	2
4.2 Programteknisk standard.....	2
5. Fakta om Regionfastigheter .....	2
6. SWOT-analys gällande organisatorisk tillhörighet .....	3
6.1 Som ett eget verksamhetsområde .....	3
6.2 Som en del i Verksamhetsstöd och service.....	4
6.3 Förbättringsområden.....	5
7. Återgivning av kundsynpunkter .....	5
8. Omvärldsanalys av organisation fastighet/service.....	8
9. Övriga iakttagelser .....	10
9.1 Landlord.....	10
9.2 Områden med delat ansvar .....	10
10. Sammanfattning och förslag till beslut.....	10
<b>Regionfastigheters synpunkter.....</b>	<b>10</b>

## **1. Bakgrund**

Enligt beslut i Regionstyrelsens arbetsutskott 2015-03-20 ges regionledningskontoret i uppdrag att lämna förslag på organisering av Regionfastigheter.

Av uppdraget framgår: 1 februari ändrades organisationen inom specialiserad hälso- och sjukvård. Samtidigt samlades serviceverksamhet vid alla tre sjukhusen organisatoriskt i verksamhetsområde Verksamhetsstöd och service. Från flera håll lyfts nu sambanden mellan fastigheter och servicefunktioner samt investeringar avseende utrustning.

Det finns därför anledning att, innan tillsättning av ny chef görs, se över om det finns fördelar att organisatoriskt föra samman fastighetsverksamheten med serviceverksamheten. Förutom förslag och faktaunderlag ska en konsekvensbeskrivning utifrån Balanced Score Card perspektiven finnas med – medborgare och kund, process och produktion, lärande och förnyelse, medarbetare samt ekonomi. Följande ska särskilt beaktas:

- Fastighetsfrågor innebär planering på lång sikt och behöver därför även i fortsättningen finnas med i strategisk planering nära regionledningskontoret. Regionens samhällsansvar ska beaktas.
- De interna kundernas perspektiv.
- Nära samverkan mellan fastighetsförvaltning och drift.
- Samarbetet med övriga regioner och landsting i Program för Teknisk Standard liksom med olika aktörer inom forskning, som Högskolan och Chalmers ska tas tillvara och fortsätta utvecklas.
- I översynen ska egna och andras erfarenheter tas tillvara och översynen ska starta omgående.

## **2. Syfte och mål**

Översyn av Regionfastigheters organisatoriska tillhörighet innan tillsättning av chef görs.

## **3. Metod**

Översynen har genomförts genom följande aktiviteter:

- Möten med Regionfastigheters ledningsgrupp
- Intervjuer med Regionens direktörer ur ett kundperspektiv
- Omvärldsanalys genom kontakt med andra landsting/regioner

## **4. Regionens anläggningar och deras ändamål**

Regionfastigheter skall tillgodose regionens behov av ändamålsenliga lokaler med god standard, bidra till ett optimalt resursutnyttjande av lokalerna samt bedriva en effektiv fastighetsförvaltning på kort och lång sikt. I uppdraget ligger ansvar för fastighetsplanering, att bygga nytt eller att bygga om, förvalta, utveckla och sköta drift och underhåll av Regionens lokaler. All in- och uthyrning, försäljning, förvärv och rivningar av byggnader sköts av Regionfastigheter. Regionen äger ca 565 000 kvm och hyr in ca 71 000 kvm. Regionens huvudsakliga anläggningar finns inom hälso- och sjukvården i form av tre akutsjukhus och vårdcentraler med primärvård och tandvård. Regionen äger också kulturhuset Spira, två folkhögskolor samt två naturbruksskolor



## 4.1 Fastighetsfrågor på lång sikt och koppling till strategisk planering nära regionledningskontoret

Att bygga rätt är viktigt då man under lång tid låser kapital i byggnader.

För att nå ett långsiktigt resultat krävs att hänsyn tas till vårdens utveckling och de lokala och regionala förutsättningarna. En aspekt som är av vikt att beakta är de infrastrukturfrågor som vårderna ställs in för såsom de logistikflöden som inte är direkt vårdrelaterade, till exempel kost, städ och materialförsörjning.

Ur SKL skrift Fastighetsutvecklingsplanen(2014) framgår:

*Hur en fastighetsutvecklingsplan tas fram är avgörande för dess livslängd. Investeringar i byggnader och mark sträcker sig ofta över flera decennier. De vårdverksamheter som bedrivs på sjukhusområdet utvecklas snabbare och har därför ett betydligt kortare tidsperspektiv. Det ligger i landstingets intresse att vård och service ger rätt input till planen samtidigt som det generellt sett är fastighetsorganisationens ansvar att skapa de rätta förutsättningar för processen. Tvärsektoriell samverkan inom landstinget bör därför vara ett ledord i framtagandet av fastighetsplanen.*

## 4.2 Programteknisk standard

Det nära samarbete som finns med övriga Regioner och Landsting gällande Program för Teknisk Standard och den forskning som bedrivs är därför viktigt för att lokalerna skall vara ändamålsenliga över tid.

PTS Forum bildades formellt 2004. Systemägare för Program för Teknisk Standard (PTS) är Regionfastigheter Jönköpings län som har arbetat fram grunden för dagens PTS-system. Systemstödet med dess innehåll av kravdata har blivit uppmärksammat nationellt och sedan 2004 har 14 landsting och regioner anslutits som samarbetspartners.

## 5. Fakta om Regionfastigheter

Totalt arbetar ca 125 personer inom Regionfastigheter. Inom Fastighetstekniska avdelningen arbetar ca 90 personer vars viktigaste roll är att underhålla fastigheterna och dess tekniska installationer och bidra till optimalt resursutnyttjande av ekonomi och energiförbrukning. I nuläget finns beslutade pågående byggprojekt för 1,8 miljarder kronor och kommande årliga utbetalningsplaner för bygginvesteringar ligger på ca 300-400 mnkr per år. Arbete bedrivs i projektform även vad gäller mindre ombyggnationer samt underhållsarbeten. Årligen så utförs ca 300 projekt. Lokalkostnadernas andel av regionens kostnader är ca 5,5 %.

Idag består Regionfastigheter av:

- Stab, Ekonomi och Förvaltning
- Byggavdelning
- Fastighetsteknisk avdelning
- Utvecklingsavdelning

## 6. SWOT-analys gällande organisatorisk tillhörighet

SWOT-analys ur BSC fem perspektiv har genomförts med utökad ledningsgrupp Regionfastigheter.

### 6.1 Som ett eget verksamhetsområde

#### Medborgare kund perspektivet

<b>Styrkor</b> Hög reaktionsförmåga – resurser och ekonomiska beslut Direktkontakt med ledning gällande fastighetsplaner Fastighetsdirektör sitter med i regionledningen Korta beslutsvägar – egen direktör Kontinuitet – kund känner igen sig- känd organisation	<b>Svagheter</b>
<b>Möjligheter</b>	<b>Hot</b>

#### Processperspektivet

<b>Styrkor</b> Renodlade processer Snabba beslutsvägar Väl avgränsat område Flexibilitet Koppling mellan strategisk planering och projekt – förstå samband	<b>Svagheter</b> Risk att tappa helheten ur kundens perspektiv
<b>Möjligheter</b>	<b>Hot</b>

#### Lärande och förnyelseperspektivet

<b>Styrkor</b> Spetskompetens – renodlad fastighet Nationella nätverk Varumärkesprofilering – bland annat ur rekryteringssynpunkt	<b>Svagheter</b> För lite nätverk inom stöd och servicefunktion Begränsade stabsfunktioner
<b>Möjligheter</b>	<b>Hot</b>

#### Ekonomiperspektivet

<b>Styrkor</b> Ledningen kan följa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egen styrmodell -ekonomisk</li> <li>• Verksamhetsberättelse</li> <li>• Redovisning</li> <li>• Interna kontrollplaner</li> <li>• Projekt</li> <li>• Nyckeltal SKL</li> </ul> Modell för köp och sälj Tydligt område i Budget och flerårsplaner Strategisk styrning av långsiktig kapitalbindning Egen ekonomifunktion specialiserad på fastighetsfrågor – ”Spindel i nätet”	<b>Svagheter</b>
<b>Möjligheter</b>	<b>Hot</b>

### Medarbetarperspektivet

<b>Styrkor</b> Identitet – tillhörighet Tydlig ledningsgrupp Direktör medför högre kompetens hos sökande vid rekrytering Viktigt att Regionfastigheter har en ledare med rätt chefsnivå för att kunna möta branschens företrädare i förhandlingssituationer. Rekrytering av spetskompetenser – tekniker Koppling mellan strategisk planering och projekt – förstå samband BSK- Vision, Strategiska mål, handlingsplaner etc.	<b>Svagheter</b>
<b>Möjligheter</b>	<b>Hot</b>

## 6.2 Som en del i Verksamhetsstöd och service

### Kund Medborgarperspektivet

<b>Styrkor</b> Helhetsansvar för stöd och servicefunktioner Inköp av inredning/utrustning som berör lokaler borde ligga under Regionfastigheter för att möjliggöra en effektivare kundprocess	<b>Svagheter</b>
<b>Möjligheter</b> Samordnade processer/mindre ”kontaktytor”	<b>Hot</b> Fastighetschef deltar inte i Regionens ledningsgrupp Risk att tappa kundbehov – begränsat beslutsmandat

### Processperspektivet

<b>Styrkor</b> Tillgång till mer stabsfunktioner ex kvalitet/utveckling Använda befintligt ledningssystem	<b>Svagheter</b> Längre beslutsvägar
<b>Möjligheter</b> Lättare hitta gemensamma IT-stöd och samverka med ex: En fastighetsdatabas - Landlord	<b>Hot</b> Idag bygger beredskap på hög kompetens försörjningssystemen: Medicinska gaser, el, vatten, värme och ventilation. Kan bli svårt att bibehålla kompetens om uppdraget blir för generellt Ej sammanhållen verksamhet – uppdelning på sikt av bygg/drift

### Lärande och förnyelseperspektivet

<b>Styrkor</b>	<b>Svagheter</b>
<b>Möjligheter</b> Få intryck och idéer från övriga serviceverksamheter genom ökad samverkan	<b>Hot</b>

### Ekonomiperspektivet

<b>Styrkor</b>	<b>Svagheter</b> Tappar lätt fastighetsperspektivet Längre från Regionledningen och mindre utrymme i ledningens genomgång/verksamhetsdialog
<b>Möjligheter</b> Back-up av ekonomifunktion	<b>Hot</b> Ekonomifunktion centraliseras Inget eget område i Budget och flerårsplaner Förlora/försämrad strategisk styrning av långsiktig kapitalbindning Om RO tas bort blir det stora problem Risk för eftersatt underhåll

### Medarbetarperspektivet

<b>Styrkor</b>	<b>Svagheter</b>
<b>Möjligheter</b> Större utvecklingsmöjlighet inom Verksamhetsområdet	<b>Hot</b> Kan tappa identitet Upplevelse av minskad attraktivitet

## 6.3 Förbättringsområden

I samband med arbetet med SWOT-analysen framförde Regionfastigheter följande identifierade förbättringsområden:

- Utveckla bygg och investeringsprocessen för att få med konst, IT, inköp mm i ett tidigt skede.
- Tydliggöra för kund – vem ansvarar för vad – ex säkerhetsfrågor.
- Tydliggöra hyresregler/gränsdragningslista för kund
- Tydlig förvaltarroll/kundansvarig (organisatorisk fråga inom Regionfastigheter)
- Ökad samverkan mellan Regionfastigheters enheter
- Flyttkoordination till hjälp för kund – någon måste ta tag i helheten
- Samverkan med serviceverksamheter
- Lokal samordning med mandat
- Sårbarhet – personalresurser
- Förtydliga/utveckla målbilder för alla medarbetare på samtliga nivåer

## 7. Återgivning av kundsynpunkter

Intervjuer har genomförts med direktörerna för:

- Medicinsk vård
- Kirurgisk vård
- Psykiatri och rehabilitering och Medicinsk diagnostik
- Folk tandvården
- Vårdcentralerna Bra Liv
- *Kultur och utbildning*

Intervjuerna var uppdelade i fyra frågeställningar.

### ***Hur ser du på Bygg/investering/utrustningsprocessen?***

Fungerar i stort bra. Fyra träffar per år med fastighetsdirektören där byggfrågor diskuteras.

Samverkan mellan processerna fungerar bra.

Flertal investeringar/utrustningar är integrerade med bygg.

En möjlighet vore om de olika processerna vore med integrerade/samordnade.

Viktigt att ha en ”spindel i nätet”

Vem håller i helheten? I nuläget är ansvaret uppdelat på flera.

Inga klara riktlinjer för äskningsprocessen. Oklar process med oklara steg.

Känns som vi arbetar mot varandra i stället för med varandra.

Överprövning sker i olika instanser. Vi arbetar sekventiellt, vi borde arbeta parallellt

Byggprocess och investeringsprocess behöver synkroniseras.

Verksamheterna behöver hjälp med utredning där flera områden är berörda.

Vad gäller inventarier finns investeringsråd. I samband med den nya organisationen bör det finnas investeringsråd för hela regionen man kan komma att behöva prioritera mellan verksamhetsområden. Framställning görs även av medicinska programgrupper.

I mindre byggfrågor saknas samordning.

Mycket kan gå fel, detta beror på en otydlighet vem som ansvarar för vad i byggprocessen.

Viktigt att den som beställer förstår sin roll som uppdragsbeställare och vad som förväntas av verksamheten.

Förändringar under byggprocessen måste på ett tydligt sätt kommuniceras med kund.

Många ärenden ligger i Rubert som ”treor” och då är Regionfastigheter ansvariga

Förfarandet via Rubert fungerar inte särskilt bra:

- Systemet svårt att använda
- Ärenden blir liggande utan svar
- Svårt att veta vem som har bollen
- Vi behöver ett enklare och snabbare sätt att göra översiktliga kalkyler för att kunna fatta beslut.
- Vi behöver en person som kan hjälpa oss med en ”mellan tummen och pekfinger” kalkyl när vi upplever ett behov, dvs innan vi lägger in i Rubert. Om vi i ett mycket tidigt skede får en grov prisuppskattning skulle många projekt aldrig hamna i Rubert och flera skulle bantas ner innan allt för stort arbete på att rita och kalkylera görs.
- Som det fungerar nu lägger vi in önskemål i Rubert, när de blir beviljade ska Regionfastigheter kalkylerar kostnader. Detta görs mycket noggrant, en lokalplanerare ritar och offerter tas in. Inte förrän allt detta arbete är gjort får vi som kund en första prisbild. I många fall blir projekten mycket dyrare än förväntat, och så backar vi och försöker pruta. Många projekt blir inte av alls. Väldigt mycket tid läggs ner i onödan.

### ***Hur ser du på samband/samverkan mellan fastighet och service?***

Olika prissättning beroende på vilket sjukhus/ort.

Olika ansvar gällande anläggningar inomhus och utomhus t ex. parkering.

Som kund ska man inte behöva hantera frågor om anläggningar och sjukhusgemensamma infrastrukturfrågor

Frågor vid flytt måste hanteras sammanhållet. Idag måste man som kund ringa ett flertal olika ställen.

Har en egen samordningsresurs vad gäller lokaler. Bra kontakt med regionfastigheter.

Det vore ur kundsynpunkt en fördel om fastighet och service låg under samma ”hatt”.

Ny- och ombyggnation är en strukturfråga som tydligt bör vara kopplad till försörjning för att se helheten.

Ser fördelar med samverkan mellan fastighet och städ, exempelvis byggstäd.

Behöver tas centrala beslut om vilken infrastruktur vi ska ha. Exempel: Patientlarm, rörpost.  
Vi behöver också arbeta mer samordnat med försörjningsfrågorna – koncept VNS  
Mer samordnad logistik- tänka framåt – översiktsplaner.  
Tror att det skulle vara bra om fastighet integreras med Verksamhetsstöd och service.

### ***Hur ser du på sambanden hyresavtal/serviceavtal?***

Vill ha kontroll på kostnaden per m<sup>2</sup>.  
Vill inte få städningen inbakad i hyran, tappar då kontrollen på vad som kostar vad.  
Städkostnad skulle kunna ingå i hyran.  
Fungerar bra i nuläget. Det är bra med skilda avtal  
Fungerar bra som det är.  
Vill inte baka ihop städ med hyran. Vill kunna se vad som är vad. Vill kunna påverka servicekostnaden.  
Bra att varje del redovisas för sig för att kunna påverka.  
Bra att det är skilda avtal. Som hyresgäst har man inte möjlighet att påverka hyran.

### ***Hur uppfylls dina förväntningar som hyresgäst?***

Förvaltarrollen borde vara tydligare och samverka mer med kund.  
Regionfastigheter måste ha kontroll på sina avtal, när det är dags att säga upp mm.  
Vill att man lyssnar på kund och sedan driva på vad kund vill och behöver.  
Måste finnas samsyn i regionen för hur lokaler hanteras. Upplever att man arbetar på olika sätt i de olika fastighetsområdena.  
Fungerar i stort sett bra.  
Har inte haft regelbundna avstämningsmöten med regionfastigheter. Fastighetsfrågorna har lösts på operativ nivå.  
Fokus har legat på tre sjukvårdsområden. Med nuvarande organisationsform krävs ny samplaneringsfunktion.  
Ökad tydlighet ex skalskydd.  
Regionfastigheter måste ha full kontroll över uppsägningstider för de lokaler vi hyr. Vill som kund kunna påverka kostnaderna för ex renovering. Fastigheter avgör nivån, det kan bli orimligt dyrt.  
Som hyresgäst har man ingen insyn i underhållsplanen, har efterlyst detta i flera år. Dialog om prioriteringar saknas.  
Som kund skulle man behöva någon som bevakar vårdens intressen.  
Som hyresgäst ska man inte behöva bevaka att exempelvis ombyggnation blivit ”rätt” utförd.  
Regionfastigheters lokalplanerare borde vara mer lättillgängliga.  
Ser mig inte som hyresgäst. Mycket begränsad påverkansmöjlighet.  
Ibland upplever vi att Regionfastigheter lever sitt eget liv och har skapat sitt eget tänk, arbetssätt och verkar nöjda och belåtna med detta. Medan vi många gånger upplever att det finns en tröghet och oförstående vad gäller flexibilitet och snabbhet.  
Skulle vilja se ett Regionfastigheter med en mer säljande framtoning.

### ***Övriga kommentarer från kunderna:***

Upplever problem med att sitta i för stora lokaler utan att kunna avgränsa dessa.  
Kan man fånga fler behov samtidigt med någon form av projektledare.  
Viktigt att Regionfastigheter har kraft och mandat att äga förvaltarrollen.  
När man har konkurrensutsatta verksamheter vill man kunna påverka utformning av lokalstandard.  
Viktigt att gränsdragningslista kommuniceras tydligt – idag vet man inte som kund vem som ansvarar för vad.

Verksamheten vet inte hur en upphandling går till i fastighetsfrågor. Som kund vill man veta vilka krav som ställts och vad som avtalats vid om- och nybyggnationer av sin verksamhet. Behov av tydlig projektledning  
Att Regionfastigheter tar fullt ansvar med inspektioner vid bygge och se till att fel rättas eller allra helst inte uppstår alls.  
Saknar information om förändring av hyran.

## 8. Omvärldsanalys av organisation fastighet/service

Via nätverk för service/driftschefer har förfrågan ställts till 17 landsting/regioner. Svar har erhållits från 6 landsting/regioner och 1 sjukhus

### CAPIO St Görans sjukhus

#### Fastighetsverksamhet är integrerad med serviceverksamheten

<p><b>Styrkor:</b> Mycket inom serviceverksamheten påverkar/påverkas av övrig service. Fastighet och Säkerhet är områden som berör varandra mycket. Därför har vi dessutom slagit ihop dem till samma enhet. Där ingår även brand och försäkringsfrågor. Underlättar i utvecklingsarbetet men också det dagliga arbetet. Att fastighet är en del av service ger verksamheten en styrka och bättre integrering av fastighetsfrågorna avseende att vara en "servicefunktion" till vården.</p>	<p><b>Svagheter:</b> Vi kan inte riktigt se några direkta svagheter med att arbeta på detta sätt.</p>
---	---

### Landstinget Västernorrland

#### Fastighetsverksamhet är integrerad med serviceverksamheten

<p><b>Styrkor:</b> Ger oss en möjlighet att leverera helhetstjänster, de är också intäktsfinansierade som resten av Landstingsservice. Vi kan tillhandahålla den service och de tjänster som kunderna/vården behöver för att bedriva sjukvård mm.</p>	<p><b>Svagheter:</b> Ser inga svagheter, utan bara fördelar.</p>
---	--

### Norrbottens läns landsting

#### Fastighetsverksamhet är integrerad med serviceverksamheten

<p><b>Styrkor:</b> Fastigheter är en del av fm organisation hos oss och processägaren för fm äger även fastighetsprocesserna, dock inte byggprocessen som finns i linjen hos fastigheter. Samsyn i divisionens frågor både inom fastigheter och fm linjeorganisation</p>	<p><b>Svagheter:</b> Svårt att förändra kulturen – fastigheter har alltid varit en egen "organisation" och vana att ta egna beslut nu finns det andra som "bryr sig" men jag tycker att det har hänt mycket positivt under året som gått och vi är på god väg</p>
--	---

### Region Östergötland

#### Fastighetsverksamhet är integrerad med serviceverksamheten

<p><b>Styrkor:</b> Möjlighet till samverkan och leverans av gemensamma tjänster. Större möjlighet till gemensam finansieringsmodell Förenklar kommunikation mellan "Fastighet" och</p>	<p><b>Svagheter:</b> Olika organisationer kan ligga i "olika fas" i samband med fusion. Detta kan leda till frustration. Kompromisser krävs. Är dock ett generellt problem i samband med sammanslagningar och inte specifikt i dessa fall.</p>
--	--

<p>”Service” Minskar friktion mellan delarna Större förståelse för de olika kulturer som finns och i bästa fall kan gemensam kultur uppstå Större möjlighet till samsyn ”för kundens bästa”</p>	Fördelarna överväger ”by far”
---	-------------------------------

## Region Halland

### Fastighetsverksamhet är integrerad med serviceverksamheten

<p><b>Styrkor:</b> Ger oss en bättre möjlighet att leverera helhetstjänster. -Vi kan tillhandahålla den service och de tjänster som kunderna/vården behöver för att bedriva sjukvård mm. Intäktsfinansierade som resten av Regionservice. Mer samverkan mellan fastighetsförvaltning och fastighetsdrift.</p>	<p><b>Svagheter:</b> Strategiskt arbete till ägaren Långa beslutsvägar till Regionstyrelsen via olika politiska nämnder. Ägarfrågor beslutas inte i Regionservice driftnämnd.</p>
---	---

## Landstinget Dalarna

Inom Landstinget Dalarna ligger den fastighetstekniska driften inom Landstingsserviceförvaltningen (LsD) och förvaltningen av fastigheterna inom Landstingsfastighetsförvaltningen.

Landstingsservice är utförare och Landstingsfastigheter är beställare. Relationen styrs och regleras av ett driftavtal. Ett par gånger per år träffas en styrgrupp med representanter från de båda förvaltningarna och stämmer av läget, diskuterar och beslutar om eventuella ex. problem och framtida projekt/uppdrag. För den mer operativa och dagliga driften sker kontinuerliga avstämningar s.k. driftmöten mellan förvaltningarnas chefer/förvaltare/controllers.

Inom vårt landsting har det också diskuterats hur de nu åtskilda förvaltningarna Landstingsservice och Landstingsfastigheter ska organiseras i framtiden. Vår uppfattning är att Landstinget Dalarna just nu har prioriterat ned organisationsfrågan till förmån för andra utmaningar och prövningar inom kärnverksamheten.

Nedan följer styrkor/svagheter med nuvarande modell utifrån ett serviceperspektiv.

<p><b>Styrkor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avgränsat politiskt uppdrag till resp. förvaltning</li> <li>- Tydlig beställare- och utförarrelation</li> <li>- Uppföljning via driftavtal</li> <li>- Styrning av mindre delar (underhåll vs förvaltning)</li> <li>- Inarbetad verksamhet är kostnads-effektiv</li> <li>- Hantering av drift och strategiska frågor</li> <li>- Ekonomisk styrning, avtal</li> <li>- Stödfunktioner</li> <li>- Upparbetat renommé i resp. förvaltning</li> </ul>	<p><b>Svagheter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Svårt med gemensamt mål</li> <li>- Totallösning för FM saknas</li> <li>- Gemensam kundtjänst – en väg in</li> <li>- Olika styrning/ledning</li> <li>- Driftavtalet, fokus på menings-skiljaktigheter</li> <li>- Gränsdragning mellan service och inte</li> <li>- Suboptimering av underhåll kort/lång sikt</li> <li>- Personalkrävande, synergieffekter mellan ex. driftpersonal och förvaltare</li> <li>- Kommunikation, beslutsgång</li> <li>- Olika kundfokus</li> <li>- Utveckling- och förändrings-benägenhet?</li> <li>- Helhetstänk, koncernövergripande</li> <li>- Stödfunktioner, dubbelarbete?</li> <li>- Flera politiska nämnder som ger ökad adm.</li> <li>- Ej gemensamt IT-system</li> </ul>
---	--



## **Uppsala läns landsting**

Landstingsservice är en förvaltning inom Uppsala läns landsting som har hand om både fastigheter och service. Har lite svårt att peka ut direkta fördelar eller nackdelar eftersom vi varit organiserade på det sättet sedan jag började. Har inget att jämföra med.

Det vi inom service kan känna ibland är att vi har svårt att få vår röst hörd därför att vi upplever att organisationen styrs till övervägande delen av fastighetsfrågor. Det är inom fastigheter som de stora investeringsbesluten tas och det är hyror och fastighetsrelaterade kostnader som dominerar förvaltningens ekonomi. Det har blivit lite förändring till det positiva när vi börjat prata VNS (vårdnära service). Nu har servicefrågorna fått en lite större betydelse och de som jobbar med utveckling av våra fastigheter börjar förstå att de behöver tänka på förrådsutrymmen, transportvägar, avemballeringsrum, planering av avdelningskök mm.

## **9. Övriga iakttagelser**

Förutom vad som framkommit i SWOT-analys, kundintervjuer samt omvärldsanalys har nedan beskrivna iakttagelser gjorts.

### **9.1 Landlord**

Regionen har ett fastighetssystem, Landlord, med tre olika databaser som Regionfastigheter och serviceverksamheter använder sig av för hantering av såväl lokalytor, hyror som servicetjänster. Register och uppdateringar samt drift hanteras per databas, alltså tre gånger. Det finns synergieffekter om verksamheterna kunde arbeta integrerat i en och samma databas.

### **9.2 Områden med delat ansvar**

Ett antal områden/funktioner som med fördel skulle hanteras inom ett verksamhetsområde är:

- Parkeringsfrågor
- Bevakning
- Inre/yttra skyltning
- Brandskydd
- Teknisk säkerhet, lås och larm
- SITHS-kort
- Nyckelhantering
- ID- och passerkort
- Helikopterplatta

## **10. Sammanfattning och förslag till beslut**

### **Regionfastigheters synpunkter**

Regionfastigheters utökade ledningsgrupp ser i stort sett bara styrkor med att fungera som ett eget verksamhetsområde. De risker som framkommit är kundperspektivet, begränsat nätverk inom stöd- och service samt begränsade stabsfunktioner.

Som en del i Verksamhetsstöd och service anser man att utrustningsprojektering borde tillhöra Regionfastigheter för effektivare kundprocess. Därutöver ser man tillgången till stabsfunktioner, ledningssystem och samordnade processer som styrkor.

De upplevda hoten som lyfts fram är att fastighetschef ej tillhör regionledningen och att beslutsvägarna blir längre, att man tappar kundbehovet och att verksamheten blir mindre attraktiv.

Ur ett ekonomiperspektiv ser man enbart svagheter och hot av att tillhöra ett annat verksamhetsområde.

I samband med analysen identifierade Regionfastigheter tio förbättringsområden vad gäller den egna verksamheten.

### **Kundens synpunkter.**

Någon kund tycker att det mesta fungerar bra medan en mer samstämd bild visar att man efterlyser utveckling inom följande områden:

- Arbeta med ett helhetsperspektiv
- Arbeta för varandra istället för mot varandra
- Regionfastigheter måste ha kontroll på när hyresavtal skall sägas upp.
- Utveckla investeringsprocessen, saknar riktlinjer.
- Utveckla fastighetsförvaltarrollen
- Utveckla byggprocessen, otydligt kring vem som ansvarar för vad
- Fördel ur ett kundperspektiv om de tillhörde Verksamhetsstöd och service
- Insyn i underhållsplaner efterlyses
- Lokalplanernas tillgänglighet behöver öka.
- Regionfastigheter lever sitt eget liv och har skapat sitt eget tänk och verkar nöjda med det.
- Gränsdragningslistan måste kommuniceras.

Därutöver har ett antal områden med delat ansvar identifierats där möjliga förbättringar kan ses.

### **Förslag till beslut**

Den genomförda SWOT-analysen med Regionfastigheters utökade ledningsgrupp samt intervjuer med kunder visar på skillnader mellan kundens förväntningar och Regionfastigheters bild av dessa. Ett antal förbättringsområden har identifierats av Regionfastigheter i samband med analysens genomförande.

Områden som behöver utvecklas är:

- Kundorientering
- Processbeskrivningar och ansvar
- Administrativa rutiner
- Ledningssystem

Därutöver har fastighetsförvaltarrollen en utvecklingspotential avseende sitt mandat. Regionfastigheter bör till sina delar hållas samman och samverkan mellan de olika delarna förstärkas.

En övergång till Verksamhetsstöd och service snabba upp utvecklingen inom ovanstående delar. Mot detta skall ställas den upplevda begränsning som inträffar om fastighetschefen inte tillhör regionens ledningsgrupp då fastighetsfrågor oftast är av strategisk karaktär.

Utifrån ovanstående och redovisade erfarenheter från andra landsting föreslås Regionfastigheter bilda ett eget område inom Verksamhetsstöd och service.