

Fastighetsförvaltningen inom Regionservice Skåne

Analys av förutsättningarna för upphandling
av förvaltningsentreprenad

Lennart Andersson och Yngve Andrén

2010-01-21

Innehållsförteckning

1.	Inledning och bakgrund	4
2.	Fastighetsförvaltning – Omfattning och avgränsningar	5
2.1.	Definition, omfattning.....	5
2.2.	Omfattning av fastighetsförvaltning i Region Skåne.....	6
2.3.	Mål, Strategier och Prioriteringar för fastighetsverksamheten inom Region Skåne/Regionservice	6
2.4.	Kärnverksamheten resp. stödtjänster.....	7
	Regionen	7
	Regionservice.....	7
2.5.	Vilka tjänster kan upphandlas externt	7
	Slutsats.....	10
3.	Idéskiss.....	10
3.1.	Anpassning till långsiktig målbild	10
3.2.	Nytta med extern upphandling av förvaltningsentreprenad	11
	Längre ledtider.....	11
	Indirekta effekter överväger.....	11
	Utvärdering.....	11
4.	Förslag.....	12
4.1.	Tjänsteomfattning.....	12
4.2.	Organisationsmodell - Förvaltningsentreprenaden och fastighetsdistrikten likställs	13
4.3.	Omfattning - Fastigheter	14
4.4.	Entreprenadmål	14
	Hyresgästperspektivet.....	14
	Utvecklingsperspektivet	15
	Ekonomiperspektivet.....	16

4.5. Resurser.....	17
5. Leverantörsmarknaden	17
6. Genomförande – Tidplan.....	17

1. Inledning och bakgrund

Inom Region Skåne pågår ett omfattande förändringsarbete inom fastighets- och serviceverksamheterna.

- Under 2008 konkurrensutsattes delar av fastighetsdriften baserat på en utredning inom RegionFastigheter om Alternativa driftsformer
- Under 2009 har tagits fram ett koncept för hur Facility Management skulle kunna införas och utvecklas inom Regionen. Vid sjukhuset i Helsingborg har bedrivits en viss första försöksverksamhet med denna inriktning
- Som ett första steg i ett FM-koncept bildades under 2009 Regionservice Skåne genom en sammanläggning av de två förvaltningarna RegionFastigheter Skåne och Skåne Tvätt och Transport. Regionservice fick samtidigt ett samordningsansvar för service-tjänsterna kost, städ och inre transporter i Regionen.
- Förslag till beslut finns om att inrätta en Gemensam servicefunktion (GSF) fr o m 2010-09-01 och att GSF blir en del i Regionservice. GSF omfattar processer för lön/anställning, resor och utlägg, pensionshantering, patientkontorsadministration, ekonomi (kund- och leverantörsreskontra, anläggnings- och investeringsredovisning, bank, kassa) samt processen för rekrytering.

De genomförda förändringarna har bedömts lyckosamma och det har därför ansetts att även en extern upphandling av fastighetsförvaltningen av de av Region Skåne ägda fastigheterna bör prövas. I Regionen budget- och verksamhetsplan för 2010 har Fastighets- och servicenämnden fått i uppdrag att under 2010 analysera förutsättningarna för en så kallad förvaltningsentreprenad och återkomma till regionstyrelsen senast den 1 mars 2010.

Vad gäller fastighetsförvaltningen och den tekniska fastighetsdriften gäller för närvarande följande:

- Fastighetsförvaltningen är uppdelad i två fastighetsdistrikt: (i) Fastighetsdistrikt Universitetssjukhus resp. (ii) Fastighetsdistrikt Akut- och Närsjukvård. Varje fastighetsdistrikt leds av en Fastighetschef och inom distriktet finns resurser för fastighetsförvaltning och styrning och ledning av fastighetsdriften.

- Vid Skånes universitetssjukhus (Malmö och Lund) och akutsjukhusen (Helsingborg resp Kristianstad) utförs den tekniska fastighetsdriften av det interna affärsområdet Skåne-teknik, medan fastighetsdriften vid övriga sjukhus och vårdcentraler samt Regionhuset i Lund och Skånehuset i Kristianstad utförs av en extern entreprenör, YIT. För de båda driftsentreprenörerna gäller i princip samma villkor.
- Centralt inom Regionservice finns särskilda avdelningar för Fastighetsutveckling och för Projektledning, i vilket ingår enheter för, produktion/teknik och lokalplanering.

2. Fastighetsförvaltning – Omfattning och avgränsningar

2.1. Definition, omfattning

I branschstandarden *Aff Definitioner* definieras begreppet fastighetsförvaltning som *Process där arbete, kapital och kunskaper omvandlas till fungerande utrymmen för verksamheter*. Allmänt kan sägas att fastighetsförvaltning avser följande moment, där gränserna i vissa delar är flytande och mer beror på fastighetsinnehavets storlek och fastighetsägarens organisationsmodell:

- *Tillgångsförvaltning (Asset management)*
Förvaltning av fastighetsportföljen, köp/sälj, investeringar, fastighetsutveckling etc.
- *Fastighetsförvaltning (Property management)*
Uthyrning, kundvård, teknisk administration, underhållsplanering, projektledning underhållsarbeten, lokalanpassning mm, ekonomi
- *Teknisk drift*
Tillsyn, skötsel och felavhjälpanande underhåll av mark, byggnader och installationer.

I en nyligen antagen europeisk standard för Facility Management-avtal grupperas kundbehoven under två huvudrubriker: *Space & infrastructure (Utrymmen & Infrastruktur)* resp. *People & Organisation (Människor & Organisation)*. De fastighetsrelaterade tjänsterna återfinns i huvudsak inom Utrymmen & infrastruktur, som omfattar följande tjänsteområden/kundbehov:

- Lokaler (ex.vis strategisk lokalplanering, projektering och byggande, uthyrning och hyresadministration, drift och underhåll av byggnader, renovering och/eller upprustning)
- Arbetsplatser (ex.vis arbetsplatsutformning, val av möbler mm, flyttplanering)

- Teknisk infrastruktur (ex.vis energi/förvaltning av teknisk infrastruktur, miljömässigt hållbar förvaltning, drift och underhåll av teknisk infrastruktur, drift och underhåll av driftsystem, avfallshantering)
- Lokalvård
- Andra utrymmen och infrastruktur

Inom gruppen Människor & Organisation återfinns bland annat logistiktjänsterna och IT.

Den europeiska standarden tar alltså sin utgångspunkt i uppgiften att förse en kärnverksamhet med olika stödtjänster. När det gäller fastighetsrelaterade tjänster omfattar den inte den delen av asset management, som främst är inriktad mot förvaltningen av fastighetskapitalet. Standarden har ändå sitt intresse som en bakgrund när det gäller att formera och avgränsa tjänsteområden för entreprenader avseende fastighetsförvaltning.

2.2. Omfattning av fastighetsförvaltning i Region Skåne

I det här aktuella sammanhanget kommer att med Fastighetsförvaltning i huvudsak menas vad som ovan beskrivit som Property Management, men där gränssnittet mot övriga områden kommer att diskuteras för att fastställa en lämplig omfattning och avgränsning av de arbetsuppgifter som utifrån förutsättningarna i Region Skåne kan vara lämpliga för upphandling.

2.3. Mål, Strategier och Prioriteringar för fastighetsverksamheten inom Region Skåne/Regionservice

Avsikten med regionens fastighetsägande förutsätts primärt vara att förse de regionens verksamheter med ändamålsenliga och effektiva lokaler. Fastighetsportföljen skall liksom förvaltningen av de enskilda fastigheterna och lokalerna hanteras kostnadseffektivt och med livscykelperspektiv.

Eftersom regionens kärnverksamhet hälso- och sjukvården i stor utsträckning ställer stora krav på verksamhetsanpassning och driftssäkerhet har det i princip ansetts som strategiskt viktigt att i allt väsentligt driva fastighetsförvaltning och fastighetsdrift i egen regi. I den tidigare utredningen om Alternativa driftsformer visade analysen dock att det kunde finnas en effektiviseringspotential i att konkurrensutsätta det som betecknades som generella bastjänster och där det alltså inte ansågs finnas ett strategiskt krav på utförande i egen regi. Som nämnts ovan genomfördes en upphandling av viss fastighetsdrift, som bekräftade att kostnaderna kunna sänkas med omkring tjugo procent.

För att kunna beskriva omfattningen av en eventuell konkurrensutsättning av fastighetsförvaltningen och förutsättningar och villkor för detta behövs en genomgång av vad som i sammanhanget är att betrakta som regionens kärnverksamhet och vilka krav som denna ställer på stödfunktionerna och vilka leveransmodeller för dessa som bör väljas (intern/extern). Därefter kan omfattning av upphandlingen, upphandlingsformer, leverantörsbedömning, ersättnings- och uppföljningsmodeller mm läggas fast.

2.4. Kärnverksamheten resp. stödtjänster

Regionen

För regionen är i det här sammanhanget främst hälso- och sjukvården att betrakta som kärnverksamhet. Enkelt uttryckt består denna i att på ett optimalt sätt ge vård åt de patienter som anlitar den offentliga hälso- och sjukvården. Patienterna är att betrakta som kunderna till kärnverksamheten.

Ur ett FM-perspektiv finns det ett stort antal stödtjänster, som behöver analyseras närmare för att fastställa om de skall anses så integrerade i själva vården att de får anses tillhöra kärnverksamheten och som en följd av detta bör organiseras och utföras inom denna. Inom området för fastighetsrelaterade tjänster är sådana exempel, teknisk infrastruktur i vårdlokaler, lokalanpassning, städning, väntrumsskötsel etc.

Regionservice

För Regionservice är hälso- och sjukvården kunden och uppdraget att förse denna med ändamålsenliga och effektiva lokaler och verksamhetsanknutna servicetjänster. Med denna utgångspunkt får Regionservice i sin tur definiera sin kärnverksamhet/sina mål och därefter välja strategier och leveransmodeller för på bästa sätt uppfylla målen/ kraven. Gränsdragningen mellan strategiska tjänster och generella bastjänster diskuterades i utredningen om *Alternativa driftsformer*.

2.5. Vilka tjänster kan upphandlas externt

Efter analys av kärnverksamhetens krav och prioriteringar inom Regionen resp. Regionservice finns underlag att värdera vilka tjänster är stödverksamhet i förhållande till hälso- och sjukvården och som kan utföras av Regionservice. Regionservice har därefter att bestämma den mest ändamålsenliga leveransmodellen och därvid ta ställning till vilka tjänster som av strategiska och andra skäl bör utföras med egna resurser och vilka tjänster som kan konkurrensutsättas

och således upphandlas externt. Vid denna bedömning bör särskild vikt också läggas vid att beakta inom vilka områden och för vilka kompetenser influens utifrån, utöver eventuella kostnadseffekter, kan ha en positiv inverkan på tjänsteutvecklingen, och å andra sidan inom vilka områden det är långsiktigt strategiskt viktigt att behålla och utveckla egna resurser och egen kompetens.

När det, som nu är i fråga, i första hand gäller fastighetstjänsterna inom Regionservice, kan denna analys göras ganska övergripande och - när det gäller att bestämma omfattningen av en eventuell förvaltningsentreprenad - lämpligen göras utifrån den tidigare gjorda uppdelningen av begreppet Fastighetsförvaltning.

**Tillgångsförvaltning/
Asset management
(AM) - centralt**

Inom detta område hanteras investerings- och portföljfrågor även som strategisk lokalplanering och strategiska kundkontakter. Det innebär att översätta verksamheternas lokalbehov till fysiska investeringar i fastighetsillgångar och att fortlöpande utveckla och optimera utnyttjandet av befintliga fastigheter. Det är frågor som normalt hanteras på ledningsnivå (inom Regionservice centralt av Servicedirektören och av Fastighetsutvecklingsavdelningen och lokalt av Fastighetsdistrikten).

Till den centrala AM-funktionen får också räknas in den mer strategiska fastighetsutvecklingen/förädlingen och kompetenser för omvärldsbevakning och analys för utvecklingen kärnverksamhetens behov.

AM utövar också "beställaransvaret" i förhållande till utförarorganisationer, interna eller externa.

Den här beskrivna AM-funktionen är alltså en väsentlig strategisk resurs för Regionservice. Den har att göra de övergripande övervägandena och prioriteringarna om hur lokalförsörjningen skall arrangeras på ett optimalt sätt. Detta förutsätter en helhetssyn, en nära kontakt både med verksamheterna om omvärlden och tillgången till resurser för genomförande och fortlöpande utvecklings- och förbättringsarbete (fastighetsutveckling). Arbetet måste bedrivas med ett långsiktigt synsätt och förutsätter kontinuitet över tiden.

Följaktligen bör denna funktion och dessa arbetsuppgifter inte ingå i ett externt förvaltningsuppdrag utan behållas och utvecklas/förstärkas inom Regionservice.

**Fastighetsutveckling
(lokalt)**

Inom de ramar och med den inriktning och de målsättningar som sätts upp av en central AM-funktion blir det en central uppgift för den operativa fastighetsorganisationen (f.n. i Regionservice motsv. Fastighetsdistrikten) är att arbeta med fortlöpande utveckling av fastigheterna både för att möta förändrade behov hos hyresgästerna och för att utveckla fastighetens värde. I detta ingår att fortlöpande arbeta med lokaleffektivisering. Också utvecklingen av fastigheternas tekniska status, energi etc. är viktiga uppgifter. Den "lokala AM-funktionen" kan med fördel ingå i ett externt förvaltningsuppdrag.

**Fastighetsförvaltning/
Property management**

Den löpande fastighetsförvaltningen därutöver kan grovt sägas bestå av följande arbetsuppgifter:

- Uthyrning och hyresgästkontakter (kundvård)
- Budget, ekonomisk uppföljning och kontroll
- Underhållsplanering (planerat underhåll) och projektledning för underhållsprojekt mm, som inte behandlas som investering
- Myndighetsfrågor, besiktningar, uppföljning av åtgärder
- Viss fastighetsutveckling (lokalanpassning och lokaleffektivisering, teknisk infrastruktur mm)
- Ombesörja/upphandla entreprenader och leveranser för fastighetens drift
- Ledning, styrning och kontroll av entreprenörer och leveranser.

Fastighetsförvaltningens resultatansvar omfattar fastigheternas driftnetto, dvs. intäkterna minus kostnaderna för drift och förvaltning.

Teknisk drift

Fastighetsdriften omfattar drift (tillsyn, skötsel och mediaförsörj-

ning) och felavhjälpande underhåll.

En intern driftsorganisation har vanligen ett budgetansvar för driftskostnaderna. Om tjänsterna är upphandlade externt baseras kostnaderna på avtal, som oftast är en blandning av fasta och rörliga ersättningar.

Övriga servicetjänster Mot bakgrund av den förväntade utvecklingen mot en förpackning av tjänster i FM-sammanhang enligt den europeiska standarden bör övervägas att redan vid detta tillfälle låta en entreprenad omfatta vissa övriga tjänster inom området Utrymme & Infrastruktur.

Slutsats

Som närmare beskrivs nedan är slutsatsen att de tjänster som rubricerats som

- Fastighetsutveckling lokalt
- Fastighetsförvaltning/Property management
- Teknisk drift

bör ingå i en blivande förvaltningsentreprenad och att i beskrivningen av arbetsuppgifterna kan ingå vissa övriga servicetjänster

3. Idéskiss

3.1. Anpassning till långsiktig målbild

Regionservice bildades i september 2009 genom sammanläggning av RegionFastigheter och Skåne Tvätt och Transport. Under 2010 kommer ytterligare tjänstesektorer att tillföras.

Regionservice ska utvecklas till en brett täckande FM-organisation (facility management) som har kraft att ge alla kunder i hälso- och sjukvården optimala helhetslösningar inom serviceområdet. Omvandlingens tre ledord är kundfokus, koncernnytta och lokal förankring. Lokaler och fastighetsservice kommer att vara en viktig komponent, men bara en, vid sidan av många andra.

För att lyckas krävs nära samarbete mellan Regionservice olika serviceområden och organisatorisk integration. Inriktning bör vara att inom några år organisera Regionservice i servicedi-

strikt med långtgående ansvar inom sina respektive distrikt för att förse regionens kärnverksamheter med all den service de behöver för att kunna arbeta på bästa sätt.

Förvaltningsentreprenaden ska utformas så att det blir möjligt att på enkelt och naturligt sätt foga in den i ett sådant framtida servicedistrikt.

3.2. Nyttan med extern upphandling av förvaltningsentreprenad

Övergång från förvaltning i egen regi till på entreprenad är ett ytterligare led i Regionservice omvandling till en facility-management-organisation och utveckling mot ökad ekonomisk effektivitet och höjd tjänstekvalitet. Effekterna kommer att synas först efter flera år och vara både direkta och indirekta. Detta måste beaktas vid styrning och utvärdering.

Längre ledtider

En stor del av entreprenörens arbete har, som antytts, medellång eller långsiktig karaktär. Det gäller till exempel planering och genomförande av lokalanpassningar, fastighetsunderhåll, uppgradering av tekniska system m.m. Planering och genomförande kan kräva ett till två år och utvärdering av genomfört projekt ytterligare ett till två år, och nyttan av insatsen blir uppenbar först efter flera år.

Indirekta effekter överväger

Entreprenören kommer att arbeta efter egna förvaltningsrutiner. En del av dessa kommer att vara bättre än de Regionservice fastighetsdistrikt använder. Dessa goda rutiner kommer att identifieras med hjälp av systematiska jämförelser mellan entreprenörens och distriktens prestationer för att sedan successivt spridas i hela förvaltningsorganisationen. Förvaltningsentreprenaden kommer på så sätt att ge både direkta och indirekta effekter på kostnader och kvalitet. De indirekta kommer att vara mer betydelsefulla än de direkta eftersom entreprenadområdet kommer att vara mindre än egen-regi-området (distrikten). Spridning av goda rutiner bör säkerställas genom instruktiva dokumentationer, konferenser och personliga möten.

Utvärdering

Dessa förhållanden bör återspeglas i entreprenadkontraktet och vid styrning och uppföljning av entreprenörens prestationer:

- Entreprenadkontraktet bör innehålla regler för vad som ska följas upp löpande – månatligen, kvartalsvis och årligen – och för vad som ska utvärderas vid kontraktspe-

riodens slut och om hur detta ska ske. Så långt möjligt bör kvantitativa metoder användas. Entreprenörens ersättning kan då kopplas till utfallet.

- Projekt med långa ledtider bör följas upp etappvis.
- Fastighetsdistrikten och entreprenören bör följas upp på likartat sätt. Det skapar grund för konstruktiva jämförelser och bygger upp en tävlingssituation som kommer att stimulera både distrikten och entreprenören till att bli mer innovativa och mer effektiva.

4. Förslag

4.1. Tjänsteomfattning

En upphandling av förvaltningstjänsterna föreslås i princip omfatta

- de tjänster som beskrivits under rubrikerna Fastighetsförvaltning/Property management och Fastighetsutveckling lokalt samt Teknisk drift
- Teknisk drift i den mening att Förvaltningsentreprenören övertar beställarrollen för befintliga eller kommande driftentreprenader, vilket innebär att Förvaltningsentreprenören övertar ledning/styrning, uppföljning och kontroll av upphandlade driftsentreprenader och, där så är möjligt, också avtalet som egen underentreprenad (dock ej betalningsansvaret)
- Vissa servicetjänster avseende Utrymmen & Infrastruktur.

Härmed åsyftas i första hand tjänster som tillsyn/skötsel av vissa gemensamma utrymmen, städning, logistik/transporter. I huvudsak handlar det alltså om tjänster som kan ingå i en förvaltningsentreprenörs samordningsansvar men utförs av en särskild leverantör (underentreprenör). I det här fallet är sannolikt den bästa lösningen att dessa tjänster upphandlas i ett andra steg och därefter överförs till förvaltningsentreprenören.

För att förstärka förvaltningsentreprenörens fokus på kundkontakter och lokal fastighetsutveckling bör göras en översyn av gränssnittet i förhållande till driftsentreprenören, som kan ges ett utökat ansvar för vissa driftsfrågor (ex.vis visst planerat underhåll, energioptimering etc.)

Vidare bör övervägas att utforma entreprenadomfattningen så att den stödjer den pågående processen att införa ett FM-koncept och därför också beakta uppdelningar och gränstragningar i den tidigare nämnda europastandarden. Detta kan gälla både terminologi och vilka tjänster som skall ingå, ex.vis lokalvård, vissa logistiktjänster. Detta kan ske dels genom att uppdraget omfattar vissa servicetjänster utöver den rena fastighetsdriften och dels så att krav ställs på organisation, styrning och ledning organiseras så att en senare utökning eller addering av andra tjänsteområden utan hinder kan åstadkommas som ett led i utvecklingen av en FM-organisation. Det sistnämnda innebär bland annat en utvecklingsidé som innebär att fastighetsförvaltningen blir ett av flera tjänsteområden inom ett servicedistrikt eller liknande där också de nuvarande lokala försörjningsenheterna och övriga tjänsteområden integreras.

Entreprenören ska också av ovanstående skäl arbeta i nära samverkan med Regionservice stödenheter för fastighetsutveckling, projektledning och FM-utveckling, med affärsområdet Skåneteknik och driftsentreprenören YIT samt, när så är lämpligt, med affärsområdena Skånetransport och Skånetvätt och koordinationsområdena lokalvård, kost och inre transporter.

4.2. Organisationsmodell - Förvaltningsentreprenaden och fastighetsdistrikten likställs

Förslaget är att Förvaltningsentreprenaden arbetar parallellt med de nuvarande fastighetsdistrikten. Tjänsteinnehållet bör helst vara likartat för att möjliggöra uppföljning och utvärdering enligt samma rutiner.

Ovan nämnda stödenheter och Regionservice fastighetsdistrikt kommer att behöva anpassas till den nya situationen vad gäller ansvar, befogenheter och resurser och former för styrning och ledning för att de ska kunna samspela med förvaltningsentreprenören på bästa sätt. Översyn med sådant fokus bör göras före införandet av förvaltningsentreprenaden.

Ett ökat inslag av externa aktörer föranleder dels en översyn av ansvar och resurser för de centrala resurserna för Fastighetsutveckling och Projektledning och dels av befogenheterna för distrikten och formerna för styrning och ledning av dessa. Även etableringen av ett mer uttalat FM-koncept kan föranleda behov av ytterligare organisationsutveckling.

Genom att organisera förvaltningsentreprenaden parallellt med de nuvarande fastighetsdistrikten ges möjlighet för att successivt omvandla/utveckla fastighetsdistrikten till servicedistrikt, som också omfattar de resurser och ansvarsområden som i dagsläget ingår i sjukhusens

försörjningsenheter, där alltså fastighetstjänsterna blir ett av flera serviceområden, som erbjuds inom ramen för en överenskommen serviceleverans (SLA).

4.3. Omfattning - Fastigheter

Entreprenaden ska vara så stor och långvarig att entreprenörens kunnande, rutiner och förvaltningsfilosofier kan komma till uttryck och göra skillnad. Å andra sidan ska den inte vara större än att det ska vara möjligt att ta tillbaka förvaltningen i egen regi om det skulle visa sig att utkontraktering inte var en bra lösning. Vidare ska de berörda fastigheterna, för att möjliggöra rättvisa jämförelser med den förvaltning som ligger kvar i egen regi, uppfattas vara representativa för regionens samlade fastighetsbestånd och helst nyttja både Skånetekniks och YIT:s tjänster. Härtill kommer att fastigheterna av praktiska skäl bör vara geografiskt närliggande.

Vi menar på basis av dessa överväganden att regionens nordöstra hörn är ett lämpligt område, närmare bestämt CSK och Skånehuset i Kristianstad, Hässleholms sjukhus och kringliggande vårdcentraler/tandkliniker. Beståndet blir därmed så stort och mångfacetterat att konstruktiva jämförelser med fastighetsdistrikten låter sig göras. Lokalarean uppgår till cirka 290 000 kvadratmeter BTA eller ca 20 % av regionens totala fastighetsbestånd, samtliga fastighetstyper är representerade och Skåneteknik och YIT är involverade.

4.4. Entreprenadmål

Hyresgästperspektivet

Lokalernas utformning och kvalitet har stor betydelse för hyresgästerna och deras verksamheter. Det gäller särskilt sjukhusbyggnaderna.

För sjukhusen kan lokalerna till och med vara kritiska eftersom de påverkar produktiviteten, smittsäkerheten, personalens och patienternas trivsel med flera centrala aspekter. Mer konkret: Planlösningar styr patientflöden och annan logistik; de enskilda rummens planmått, rumshöjd och lastkapacitet begränsar storleken på de apparater som är möjliga att använda; tillgång till enpatientrum med egna toaletter, andra planlösningsdetaljer och installationernas utformning påverkar riskerna för smittspridning; och rumsgestaltning, fönster, belysning, ljusfall, färgsättning, inredning m.m. påverkar arbetsförhållandena och trivseln.

Vidare, sjukvården förändras i snabb takt innehållsligt och organisatoriskt och därmed också dess lokalbehov. Utvecklingen drivs av medicinska forskningsframsteg, apparat- och instrumentutveckling och politiska krav på effektivisering, tillgänglighet m.m. Nybyggda eller nyre-

noverade lokaler blir fort omoderna och kanske t.o.m. bromsklossar för utvecklingen om de inte successivt anpassas till nya medicinska praktiker. På ett stort sjukhus i utvecklingens framkant får man räkna med att fem till tio procent av lokalytorna ständigt är under ombyggnad.

Förvaltningsentreprenören ska hålla sig informerad om den medicinska utvecklingen och rådande sjukhusbyggnadsfilosofier och genom dialog med sjukhusledning och kliniker förstå vad de anser är bra och mindre bra med deras nuvarande lokaler och ge förslag till förbättringar. Målet för samarbetet ska vara att skapa lokaler som möjliggör ökad och säkrare vård och som leder till bättre utnyttjande av fastigheterna. Sannolikt kommer mellan 5 000 och 15 000 kvadratmeter på CSK att behöva förnyas/anpassas/byggas om årligen och mellan 2 000 och 5 000 kvadratmeter på Hässleholms sjukhus.

Ett träffsäkert mått på lokalernas användar- och kostnadseffektivitet är lokalkostnadernas andel av klinikens eller sjukhusets totala budget. Måttet innefattar både yteffektivitet i traditionell mening – bra vårdlokaler möjliggör hög vårdproduktion per kvadratmeter – och lokalernas kvadratmeterkostnad. Det är lätt att kvantifiera och lämpar sig för benchmarking regioninternt, nationellt och över tiden. Härtill kommer att det är lätt att förklara och lätt att vinna sympati för hos hyresgäster och andra berörda.

Vi föreslår att lokalkostnadsandelen används som kvantitativt styrmål för hyresgästaspekten. Förvaltningsentreprenadens mål skulle exempelvis kunna vara att minska lokalkostnadsandelen med viss procentsats under kontraktperioden.

Därvid kan tillämpas samma uppföljningsmodell med s.k. operativa indikatorer (KPI), som används i de pågående driftsentreprenaderna. Det bör också ingå s.k. servicenivåöverenskommelser (SLA) som en del i ett blivande förvaltningsavtal.

Utvecklingsperspektivet

Förvaltningsentreprenören ska svara för att fastigheternas fastighetsekonomiska potentialer tillvaratas. Det innebär bl.a. att förvaltningsentreprenören ska medverka till att fastigheterna rustas för att svara mot regionens långsiktiga intressen, t.ex. att sjukhus förvandlas till vårdgallerior eller att försäljning av vårdcentraler förbereds om så är önskvärt, att tekniska anpassningar till nya ekonomiska förhållanden, t.ex. ändrade energipriser eller ökade miljökrav, successivt genomförs (fastighetsägarinvesteringar) och inte minst till att om- och tillbyggnader, avstyckningar, avyttringar m.m. förbereds och genomförs när så behövs.

Utvecklingsperspektivet kan inte sammanfattas i en kvantifierbar formel. Det bör bedömas och utvärderas av Regionservice ledning i en löpande dialog med förvaltningsentreprenören.

Ekonomiperspektivet

Budgetering och uppföljning av entreprenörens prestationer bör, enligt vår mening, koncentreras till några få centrala aspekter. Vi föreslår att de mäts på fastighetsnivå och i följande dimensioner.

- Driftnetto och driftsnettoutveckling – hyresintäkter minus löpande kostnader för drift och underhåll.

Måttet är medtaget därför att det är centralt i den kommersiella delen av fastighetsbranschen. Det har inte samma dignitet i Region Skåne idag men kommer att få det om hyres-sättningsprinciperna ändras från dagens kostnadsbaserade hyra till bruksvärdebaserad eller marknadsbaserad hyra. Hyran blir då relaterad till lokalernas nytta för brukarna och deras betalningsvilja istället för till fastighetsägarens självkostnader. Dagens princip innebär att driftsnettot ska vara lika med kapitaltjänsten, varken mer eller mindre.

- Driftskostnader netto – drifts- och underhållskostnader och kapitaltjänst minskade med eventuella externa hyresintäkter.

Måttet speglar hyresobjektets inverkan på regionens ekonomi.

- Fastighetskapitalets utveckling under bedömningsperioden – fastighetsvärdets förändring minskat med nedlagda kostnader för genomförda investeringar och underhållsåtgärder under perioden.

Måttet förutsätter att byggnadens värde i användning kan uppskattas på tillförlitligt sätt. Någon färdig modell för detta finns inte idag. Om bruksvärdebaserad eller marknadsbaserad hyra införs kan någon form av traditionell avkastningsvärdering tillämpas, och om hyresprinciperna inte ändras kan en möjlighet vara att relatera fastighetsvärdet till värdet av eller kostnaden för vårdproduktionen i byggnaden.

Måtten anges både absolut (kr) och, för att möjliggöra jämförelser, som nyckeltal (kr/kvm).

4.5. Resurser

Entreprenören disponerar, förutom sina egna resurser i form av personal, rutiner, stödsystem etc. - inom ramen för en besluts- och befogenhetsordning - Regionsservice budget för planerat underhåll, lokalanpassningar, fastighetsägarinvesteringar och fastighetsdrift för de aktuella fastigheterna.

5. Leverantörsmarknaden

Det här aktuella förslaget innebär en förvaltningsentreprenad som har en större omfattning än vad som är vanligt. Detta gäller framför allt ansvaret för fastighetsutveckling och ett totalansvar som också innefattar visst planerat underhåll. Detta förutsätter sannolikt en entreprenör, som förutom sakkompetens också inom dessa områden, också har en särskild kunskap om och förfogar över resurser som förstår de speciella förutsättningar och villkor som gäller för att arbeta i sjukhusmiljö.

För att kunna bedöma förutsättningarna för att genomföra en upphandling med denna inriktning och omfattning bör göras översiktlig kartläggning av möjliga aktörer. En sådan utvärdering kan också ligga till grund för det senare valet av upphandlingsform.

6. Genomförande – Tidplan

Ett genomförande av en upphandling av en förvaltningsentreprenad med den omfattning och den inriktning som föreslås ovan innebär följande steg och tidsomfattning:

- a) Beslutsprocess innefattande information till berörda intressenter
- b) Fastställande av entreprenadomfattning innefattande översiktlig analys för gränsdragning mellan kärnverksamhet och stödfunktioner, förvaltningsdirektiv etc.
- c) Marknadsanalys
- d) Framtagande av förfrågningsunderlag samt inbjudan/annonsering av entreprenaden (1-2 månader)
- e) Anbudstid (2 månader)
- f) Utvärdering och tilldelning (1 månad)
- g) Förberedelser inför entreprenadstart (3 månader)

Flera av dessa åtgärder bör kunna göras parallellt Tiden för d) – g) bedömas alltså vara 7-8 månader från beslut, vilket indikerar att en entreprenad skulle kunna påbörjas tidigast i oktober om beslut om att inleda processen föreligger i mars.

Stockholm den 21 januari 2010



Lennart Andersson



Yngve André