

## Saksframlegg

Saksgang:

Styre	Møtedato
Styret Helse Sør-Øst RHF	17. mars 2011

**SAK NR 010-2011**

**STRATEGI FOR EIENDOMSVIRKSOMHETEN I HELSE SØR-ØST**

***Forslag til vedtak:***

1. Strategi for eiendomsvirksomheten i Helse Sør-Øst vedtas og gjøres gjeldende fra dags dato og innarbeides i styrende dokumenter.
2. Styrene i helseforetakene sikrer at helseforetakenes handlingsplaner for eiendomsvirksomheten er i tråd med overordnet strategi.

Hamar, 9. mars 2011

Bente Mikkelsen  
administrerende direktør

## 1. Administrerende direktørs anbefalinger / konklusjon

*I denne styresaken legges frem et forslag til strategi for eiendomsvirksomheten i Helse Sør-Øst. Dokumentet er et ledd i arbeidet med å nå målsettingen om en kostnads- og arealeffektivisering på 10 % for eiendomsvirksomheten i Helse Sør-Øst som styret tidligere har lagt til grunn og behandlet blant annet i styresak 010-2009. Styresaken viser også en statusrapport for alle delprosjekt som er iverksatt gjennom forum for utvikling av bygg og eiendom, som er etablert for å nå det overordnede målet og som er en oppfølging av styresak 048-2010.*

*Administrerende direktør ser nødvendigheten av å ha en solid og godt forankret eiendomsstrategi som plattform for å kunne drive et ensartet forbedrings- og utviklingsarbeid med felles mål og forståelse for disse i hele foretaksgruppen.*

*Gjennom det fremlagte dokumentet er det administrerende direktørs oppfatning at dette gir et godt grunnlag for å få etablert et felles målbilde som helseforetakene kan bygge sin eiendomsvirksomhet på og som er mulig å følge opp fra Helse Sør-Øst RHF.*

*Hovedelementene i strategien går på måloppnåelse innen kostnadseffektivisering og arealeffektivisering, samtidig som det settes mål om vedlikehold og tilstand for de bygg som skal benyttes i kjernevirksomheten. Strategien legger opp til at dette sees i sammenheng med totaløkonomien innen hvert helseforetak og de individuelle forutsetninger hvert helseforetak har med hensyn til byggenes alder og tilstand.*

*I strategidokumentet legges det også vekt på at det etableres målsettinger innen klima og miljø, at byggene skal tilfredsstille lover og forskrifter og ta hensyn til universell utforming.*

*Administrerende direktør anbefaler at det fremlagte strategidokumentet gjøres gjeldende og danner basis for alt eiendomsarbeid i Helse Sør-Øst.*

*Strategien tas opp til ny vurdering når foretaksgruppen overordnede strategi revideres.*

## 2. Faktabeskrivelse

### 2.1 Hva saken gjelder

Styret i Helse Sør-Øst RHF la i 2008, i forbindelse med omstillingsprosessen i Helse Sør-Øst, opp til en bred gjennomgang av eiendomsområdet. Målsetting om kostnadseffektivisering og arealeffektivisering ble vedtatt. På bakgrunn av dette ble det iverksatt et større prosjektarbeid, ledet av Helse Sør-Øst RHF og med deltagelse fra helseforetakene, konserntillitsvalgte og det regionale brukerutvalget. Prosjektarbeidet behandlet hovedområdene innen bygg og eiendom, forvatning, drift, vedlikehold og utvikling (FDVU-området).

Hovedhensikten med arbeidet var å identifisere mulige gevinstområder og verifisere om det var mulig å nå målene som styret hadde satt for eiendomsområdet.

Resultatet ble lagt fram for styret i juni 2008, i sak 067-2008 -5 (Omstillingsprogrammet – Eiendom).

Med de føringer som styret ga ble det arbeidet videre med tilrettelegging for gevinstrealisering innen eiendomsområdet, med vekt på en organisering av området som var best egnet for en optimal drift.

Det ble i dette arbeidet avdekket større meningsforskjeller for hvordan en slik gevinstrealisering kunne oppnås og blant helseforetakene ble det avdekket motstand mot organisatoriske endringer. I styresak 010-2009 ble det dermed gjort et nytt vedtak for effektivisering av eiendomsområdet. I styrets vedtak het det:

1. *En bedre styring av eiendomsområdet i Helse Sør-Øst skal sikre god kvalitet på pasientbehandlingen, god driftmessig sikkerhet og god ressursutnyttelse gjennom samordnet regional styring, riktig prioritering og uttak av organisasjonsmessige gevinster i helseforetakene. Pasientenes behov og arbeidsmiljøet for de ansatte skal ivaretas gjennom bedret standard på bygningsmassen.*
2. *Styret legger til grunn at regional koordinering og styring av eiendomsområdet vil være den beste måten å sikre realisering av vedtatte arealreduksjoner (10 %), vedtatte effektiviseringsgevinster (10 %). Dette vil også sikre realisering av investeringer i tråd med prioriteringskriteriene for hele regionen og likeverdighet i vedlikehold av bygningsmassen, inklusive verneverdig bygningsmasse og miljøkrav, gjennom å sikre robust og profesjonell kompetanse i driften av eiendomsmassen.*
3. *Styringen av eiendomsområdet skal baseres på prinsipper om felles styring, koordinering, samhandling, åpenhet og forutsigbarhet som tidligere er vedtatt av styret i sak 058/2007 om styring av fellesfunksjoner innen stab-/ støtte-områdene.*
4. *Styret slutter seg til at det etableres et regionalt prosjekt som skal ha som mål å gjennomgå de forutsetninger som må være avklart før endelig beslutning om fremtidig organisering kan tas. Det er et viktig mål for dette prosjektet å sikre god forankring. Det må gjennomføres analyser som godtgjør at helseforetakene over tid får fordeler gjennom bedre økonomi og bedre og mer hensiktsmessige bygninger. I tillegg må risikoområder identifiseres og det må klargjøres hvordan risiko skal håndteres. Helseforetakene skal ha bestillerkompetanse i egen organisasjon samt ressurser og kompetanse til å følge opp tjenesteavtaler og leveranser fra en fellestjeneste. Helseforetakene skal ha kompetanse og ressurser til å ta ut kvalitative og kvantitative gevinster gjennom strategisk utnyttelse av eiendomsområdet.*
5. *Prosjektet må ha særlig fokus på koordinering mot de prosesser som foregår innen eiendomsområdet i de nye sykehusområdene, slik at dette samordnes på et regionalt nivå.*
6. *Styret ber om å bli holdt løpende orientert om arbeidet, med sikte på en sluttbehandling i løpet av 2009.*

Ut fra vedtakets punkt 4, hvor det skulle etableres et regionalt prosjekt, ble det brukt tid på å etablere et mer permanent forum for styring og gjennomføring av større programmer innen eiendom. Forum for utvikling av bygg og eiendom ble opprettet for å være et rådgivende organ for administrerende direktør i eiendomssaker. For å få dette forumet endelig på plass, ble det lagt ned et betydelig arbeid for å forankre forumets mandat. Forumets medlemmer ble pekt ut blant sentrale personer fra helseforetakenes ledelse innen bygg og eiendom og øvrige ledelsesfunksjoner. I forumet har de konserntillitsvalgte tre plasser og brukerutvalget to plasser. Forumet eies av konserndirektør for bygg og eiendomsområdet, og bygg og eiendomsavdelingen i Helse Sør-Øst RHF har sekretariatsfunksjonen.

I mandatet som ble godkjent endelig i januar 2010, heter det blant annet:

*Konkrete rådgivende oppgaver ovenfor administrerende direktør vil bl.a. være å:*

- *foreslå mål innen eiendomsområdet*
- *utarbeide felles regional eiendomsstrategi*
- *følge opp gjennomføringen av regional eiendomsstrategi*
- *utarbeide forslag til prioritering av felles tiltak i en rullerende handlingsplan ut fra årlige budsjetter*
- *stimulere lokale initiativ innenfor felles strategier*
- *utarbeide forslag til modell for målstyring innen eiendomsområdet*

- foreslå/ påpeke mulige standardiseringer av arealutforming som støtte for optimalisering av kjernevirksomheten (gevinstrealisering)

Forum for utvikling av bygg og eiendom definerte en rekke delprosjekter innenfor områder hvor det var viktig å få beslutninger eller fremskaffe resultater for å oppnå målet om 10 % kostnadseffektivisering og 10 % arealeffektivisering. Et av disse delprosjektene var *strategi og delmål for eiendomsområdet i Helse Sør-Øst*, delprosjekt 1

I mandatet delprosjekt 1 heter det blant annet:

#### *Formål*

*Definere hvilke overordnede strategier og føringer som skal gjelde for eierskap og drift av eiendommene som brukes til spesialisthelsetjenester i Helse Sør-Øst.*

#### *Omfang*

*Foreslå strategi og mål for eierskap og drift av eiendommene i Helse Sør-Øst, som støtter opp om kjernevirksomheten og overordnede mål for eiendomsområdet.*

*Redegjøre for og foreslå krav som skal til stilles til eierskap og drift av eiendommene, slik som krav til*

- *Teknisk tilstand*
- *Funksjonell tilstand*
- *Miljøkrav*
- *Universell utforming*
- *Eventuelt krav til kapitalavkastning*

Forum for utvikling av bygg og eiendom har i tillegg etablert åtte delprosjekter med mandater. I tillegg har styret i sak 048-2010 vedtatt to delprosjekter som er tillagt forum for bygg og eiendom, nemlig

- Prosjekt for bedre gjennomføring av avhendingsprosesser og dermed realisering av salgsgevinster
- Prosjekt for felles utnyttelse av prosjektkompetanse i foretaksgruppen.

Alle prosjektene anses nødvendige for å drive en ensartet og god eiendomsvirksomhet med mulighet for å nå de etablerte målene innen foretaksgruppen.

## **2.2 Handlingsalternativer og hovedpunkter**

Det overordnede mål for strategiarbeidet i forum for utvikling av bygg og eiendom er målet om 10 % kostnadseffektivisering og 10 % arealeffektivisering. Alle delprosjektene som FUBE har etablert er innrettet mot dette. Totalt antall delprosjekter er pr. dags dato 10.

Det ansees nå som vesentlig nå å få forankret og implementert en eiendomsstrategi for Helse Sør-Øst. Dette vil gi føringer og konkrete oppgaver for det videre arbeidet innen området, som helse Sør-Øst RHF og helseforetakene kan planlegge i forhold til.

### **3. Administrerende direktørs vurderinger**

#### **3.1 Risikovurderinger**

Det ansees som liten risiko for foretakgruppen å etablere denne form for strategi innenfor eiendomsvirksomheten. Det presiseres i dokumentet at eiendomsvirksomheten skal støtte opp om overordnede mål og strategier, og bidra til mer effektive helsetjenester.

Strategien er etablert slik at den blir et styrende dokument hvor Helse Sør-Øst RHF er eier av strategidokumentet og kan følge dette opp.

Strategien etablerer ingen form for endret beslutningskompetanse i foretaksgruppen, og den endrer ikke eierskap til eiendommene og det ansvar som følger med dette. Det er dermed ingen juridisk risiko.

Det vurderes som at det fremlagte strategidokumentet gir positivt bidrag både innenfor den faglige og omdømmemessige anseelse. Hovedhensikten er at det også skal bidra til økonomiske gevinster, slik at en eventuell økonomisk risiko er begrenset til at de økonomiske mål ikke nås fullt ut.

#### **3.2 Dialog/forankring av saken**

Det fremlagte dokument er fremkommet gjennom arbeidet i forum for utvikling av bygg og eiendom og delprosjektet strategi. En av målsettingene har vært å ha få, men konkrete mål med vesentlig betydning for både kjernevirksomheten og eiendomsvirksomheten.

Likeledes har det vært ønske om å ivareta generelt samfunnsansvar og omdømme.

De konserntillitsvalgte har vært representert både i delprosjektarbeidet med strategien og som styringsgruppe for prosjektet i forum for utvikling av bygg og eiendom, hvor også brukerutvalget er representert. Strategien er også presentert i de vanlige møteplassene med konserntillitsvalgte og brukerutvalg.

Helseforetakene har gjennom sin deltagelse i forum for utvikling av bygg og eiendom arbeidet med utviklingen av strategien. Administrerende direktør har på basis av forslaget utarbeidet det endelige strategidokumentet som så ble lagt frem for direktørene i helseforetakene.

Det fremlagte dokument er i overensstemmelse med dokumentet som direktørene sluttet seg til.

#### **3.3 Drøfting pro et contra**

Et strategidokument av denne typen vil være både førende og samlende for eiendomsvirksomheten i Helse Sør-Øst, og vil således gi positiv effekt for området. Det finnes neppe motargumenter av vesentlig grad mot å innføre en strategi for eiendomsvirksomheten. Det kan imidlertid reises motargumenter til form og innhold. Dette kan gjelde både ambisjoner og tydelighet, og også detaljeringsgrad.

I og med at hovedmålet om 10 % arealeffektivisering og 10 % kostnadseffektivisering har vært førende, kan det fortsatt være en utfordring å få en bredere forankring av strategien i

helseforetakene, når dette sees i sammenheng med krav om vedlikehold og investeringer i bygningsmassen, som må avveies innenfor de totale økonomiske rammer og prioriteringer.

Imidlertid har vedlikehold av bygningsmassen vært en sentral del av diskusjonene i arbeidet med strategien, og er i tråd med krav stilt i foretaksmøter med Helse- og omsorgsdepartementet. Det må også differensieres på tilstandskravet til det enkelte bygg, avhengig av om det skal brukes videre eller nedprioriteres.

Videre vil det være naturlig at det utarbeides handlingsplaner med detaljering både hos helseforetakene og på regionalt nivå, slik at det opparbeides konkrete målbilder som kan følges opp i det videre arbeid.

### **3.4 Øvrige delprosjekt i regi av forum for utvikling av bygg og eiendom.**

De øvrige delprosjekter som er iverksatt og under arbeid i regi av forum for utvikling av bygg og eiendom, har som rapportert til styret tidligere, hovedmålsetting om å bidra til kostnadseffektivisering og arealeffektivisering. Det er naturlig å se disse prosjektene i sammenheng med den foreslåtte strategien, og knytte disse til en vedtatt strategi. Slik disse prosjektene nå gjennomføres, og delvis er slutført, er det samstemmighet mellom den foreslåtte strategien og delprosjektene mandat. I styresak 048-2010 ble det redegjort for delprosjektene, framdrift og risiko. Arbeidet med delprosjektene følger i det vesentlig disse vedtatte planer. I vedlagte risikomatrixe anskueliggjøres fremdriftsbildet, måloppnåelse og risiko. Styret vil bli orientert om resultat og eventuelt forslag til vedtak etter hvert som delprosjektene slutføres.

### **3.5 Konklusjon**

Administrerende direktør anser det utarbeidede strategidokumentet som ferdig bearbeidet og forankret og anbefaler at det blir gjort gjeldende som styrende strategidokument innen Helse Sør-Øst.

Implementeringen av strategien og gjennomføring av de tiltak denne forutsetter bør starte umiddelbart.

De øvrige delprosjekter innen eiendomsområdet i regi av forum for utvikling av bygg og eiendom må bygge videre på denne strategien og resultatet av dette arbeidet legges frem for styret da det er klart.

Trykte vedlegg:

- Vedlegg 1: Strategidokument eiendom Helse Sør-Øst
- Vedlegg 2: Beslutningsmodell/-faser for investeringer i bygg
- Vedlegg 3: Fremdrift og risikovurdering av delprosjekter i forum for utvikling av bygg og eiendom.

Utrykte vedlegg:

- Styresak 093-200