

# Granskning av Fastighets- och servicenämndens uppdrag och verksamhet

Region Uppsala





# Innehåll

|       |                                                                                    |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.    | Sammanfattande bedömning och rekommendationer .....                                | 2  |
| 2.    | Inledning.....                                                                     | 5  |
| 2.1   | Bakgrund .....                                                                     | 5  |
| 2.2   | Syfte och revisionsfrågor .....                                                    | 5  |
| 2.3   | Revisionskriterier .....                                                           | 5  |
| 2.4   | Genomförande och avgränsning .....                                                 | 6  |
| 3.    | Utgångspunkter för granskningen .....                                              | 7  |
| 3.1   | Kommunallagen (2017:725).....                                                      | 7  |
| 3.2   | Regionplan och budget 2022-2024.....                                               | 7  |
| 3.3   | Reglemente för styrelser och nämnder.....                                          | 8  |
| 3.3.1 | Regionstyrelsen .....                                                              | 8  |
| 3.3.2 | Fastighets- och servicenämnden .....                                               | 9  |
| 3.3.3 | Övriga nämnder .....                                                               | 9  |
| 4.    | Resultat av genomförd granskning .....                                             | 10 |
| 4.1   | Styrning av lokalförsörjning .....                                                 | 10 |
| 4.1.1 | Styrande dokument .....                                                            | 10 |
| 4.1.2 | Roller och ansvar .....                                                            | 12 |
| 4.1.3 | Uppdrag i budget .....                                                             | 13 |
| 4.1.4 | Ansvar för och hantering av uppdrag .....                                          | 13 |
| 4.1.5 | Verksamhetsuppdrag och budget 2022 .....                                           | 17 |
| 4.1.6 | Bedömning .....                                                                    | 18 |
| 4.2   | Lokalförsörjningsprocessen.....                                                    | 19 |
| 4.2.1 | Fastighetsinvesteringsprocess .....                                                | 19 |
| 4.2.2 | Befolknings- och behovsanalyser .....                                              | 22 |
| 4.2.3 | Lokalförsörjningsplan .....                                                        | 22 |
| 4.2.4 | Bedömning .....                                                                    | 23 |
| 4.3   | Uppföljning och utvärdering .....                                                  | 24 |
| 4.3.1 | Årsrapportering 2021 .....                                                         | 24 |
| 4.3.2 | Delårsrapportering 2022 .....                                                      | 24 |
| 4.3.3 | Återrapportering av fastighetsinvesteringar .....                                  | 25 |
| 4.3.4 | Bedömning .....                                                                    | 25 |
|       | Svar på revisionsfrågor .....                                                      | 27 |
| 5.    | Källförteckning .....                                                              | 29 |
|       | Bilaga 1. Uppdrag på fastighets- och lokalområdet från Regionplan och budget ..... | 30 |



## 1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av regionrevisorerna i Region Uppsala granskat fastighets- och servicenämndens uppdrag och verksamhet. Granskningen omfattar regionstyrelsen och fastighets- och servicenämnden. Syftet har varit att granska om fastighets- och servicenämndens uppdrag och verksamhet uppfyller de behov som finns inom regionen.

Vår övergripande bedömning är att fastighets- och servicenämndens uppdrag och verksamhet delvis uppfyller de behov som finns inom regionen. Vi menar, mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen, att regionstyrelsen och regionfullmäktige inte har tillfredställande kunskap om lokalutnyttjandet och behov av investeringar.

Vi bedömer att regionstyrelsen bör tydliggöra ansvaret för strategiska lokalförsörjningsfrågor. Vidare bedömer vi att det inte är tydligt vad som ligger i regionstyrelsens ansvar för strategiska fastighetsfrågor. Vi bedömer därför att fastighets- och servicenämndens och regionstyrelsens ansvar i reglementet bör tydliggöras. Detta i syfte att tydliggöra hanteringen av uppdrag samt säkerställa att det finns en organisation som har ansvar och mandat att driva arbetet framåt så att regionstyrelsen och regionfullmäktige har de underlag som behövs för beslut.

Styrning av regionens arbete på fastighets- och lokalområdet sker främst genom Regionplan och budget, ansvarsfördelning i reglemente samt delegationsordningar. Vår bedömning är att det, utöver dessa dokument, saknas styrande dokument som reglerar frågor som rör fastighetsägandet och frågor rörande strategisk lokalförsörjning, såsom en strategi med mål och riktlinjer som redogör för hur regionen ser på fastighetsbeståndet och hur regionen uppnår ett effektivt lokalutnyttjande. Beslut om styrande dokument för lokaler har fattats av Akademiska sjukhuset vilket påvisar att det finns ett behov av strategisk styrning och att styrningen inte hanterats centralt för vårdlokaler i regionen som helhet. Vi ser ett behov av att regionstyrelsen utövar en mer aktiv styrning genom att besluta om styrande dokument, sätta mål och ställa krav på resultat.

Under senare år har ett antal uppdrag på fastighets- och lokalområdet getts till styrelser och nämnder i Regionplan och budget. Vi bedömer att uppdragen delvis varit otydliga och att det inte alltid funnits förutsättningar att hantera uppdragen. Vi bedömer också att det saknas en tydlig röd tråd i uppdragen. Det finns uppdrag som bygger på varandra vilket innebär att nästföljande års uppdrag påverkas ifall en styrelse eller nämnd inte hanterar uppdraget under innevarande år. Fastighet och service har i flera fall drivit och samordnat uppdrag i brist på resurser inom regionkontoret. Vår bedömning är att fastighets- och servicenämnden, inom ramen för sitt nuvarande uppdrag, saknar mandat att säkerställa att styrelser och nämnder hanterar uppdragen vilket är en anledning till att framdriften i uppdragen är bristande. En annan anledning är att regionstyrelsen och fastighets- och servicenämnden gemensamt tilldelats uppdrag där ansvarsfördelningen varit otydlig.

Vi bedömer att den process för fastighetsinvesteringar som beslutades 2021 är tydlig men noterar att det hos förvaltningarna finns olika uppfattning om dess ändamålsenlighet. Det har framkommit uppgifter som tyder på att processen inte efterföljs i alla delar och vi därför betonar vikten av att anvisningarna efterföljs. Vidare finns behov av att fastighets- och servicenämnden internt tydliggör roller och ansvar i syfte att säkerställa att projekt har en konsekvent hantering. Vi ser även behov av att fastighets- och servicenämnden säkerställer att kommunikationen med beställarna förbättras avseende kostnader, framdrift och leveranser i projekt.

Av regionplan och budget framgår att investeringsbehov i tidiga skeden inte inkluderas i fastighetsinvesteringsplanen utan hanteras i respektive styrelses lokalförsörjningsplan. Vi noterar att samtliga lokalförsörjningsplaner inte tagits fram och att det därför delvis



saknas långsiktiga planer för investeringsbehov i tidiga skeden, även om vissa behov beaktas i beredningen fastighetsinvesteringsplanen. Vi bedömer att det, kombinerat med att det saknas analyser av nyttjandegraden, försämrar förutsättningarna för att med god framförhållning planera lokalbehovet i ett nuläge samt i ett långsiktigt perspektiv.

Lokalförsörjningsprocessen avseende behovsanalyser och samverkan i fastighets- och lokalförsörjningsfrågor mellan regionstyrelsen, fastighets- och servicenämnden samt regionens verksamheter bör tydliggöras. Detta i syfte att skapa ändamålsenliga underlag för lokalutnyttjande och framtida lokalbehov samt att säkerställa att lokalförsörjningsprocessen bedrivs med ett långsiktigt perspektiv. Vår bedömning är att det är mer ändamålsenligt att hantera frågorna i processer i stället för genom årliga uppdrag i Regionplan och budget. Vi ser behov av att upprätta ett styrande dokument för lokalförsörjningsprocessen för att effektivisera den interna kommunikationen och möjliggöra att arbeta mer effektivt med lokalförsörjning både vad gäller styrning och att uppnå högre grad av samverkan och konsensus mellan olika enheter och nämnd/förvaltningar. Vi ser att frågan om samnyttjande, samlokalisering och möjligheter att dela lokaler över verksamhets- och förvaltningsgränserna med fördel kan ingå som en del av lokalförsörjningsprocessen.

Det saknas tillräckliga planeringsförutsättningar från regionstyrelsen för förvaltningarna att utgå från i sitt arbete med behovsanalyser. Vi ser en risk för suboptimering och minskad kvalitet när varje förvaltning tar fram sina egna planeringsförutsättningar i form av exempelvis mer detaljerade befolkningsanalyser. Vår bedömning är därför att regionstyrelsen bör säkerställa att det finns årliga planeringsförutsättningar för förvaltningarna att utgå från i sitt arbete med behovsanalys och lokalförsörjningsplan.

Vi bedömer att lokalförsörjningsplaner är ett viktigt verktyg för att kunna säkerställa att regionen har ändamålsenliga underlag för lokalutnyttjande och framtida lokalbehov samt att lokalförsörjningsprocessen bedrivs med ett långsiktigt perspektiv. Arbetet med att få fram lokalförsörjningsplaner för samtliga styrelser och nämnder är särskilt viktigt eftersom arbetet med fastighetsutvecklingsplaner bygger på att det finns ändamålsenliga lokalförsörjningsplaner. I syfte att skapa en större enhetlighet och genomförandegrad i regionens arbete med lokalförsörjningsplaner menar vi att regionstyrelsen bör upprätta tydliga riktlinjer för förvaltningarnas arbete med behovsanalys och lokalförsörjningsplaner.

Det saknas en lokalförsörjningsprocess att åiterrapportera aktuell status i till berörd styrelse/nämnd. Regionstyrelsen och nämnderna får dock återkoppling avseende status i uppdrag på lokalförsörjningsområdet. Vi bedömer att innehållet i åiterrapporteringen inte alltid överensstämmer med grunduppdraget och att kontrollen kring uppgifter i åiterrapportering av uppdrag kan stärkas. Inom ramen för fastighetsinvesteringsprocessen åiterrapporteras pågående och aktuella fastighetsinvesteringar. Fastighets- och servicenämnden har en stående punkt på sin agenda då stora pågående fastighetsinvesteringsprojekt redovisas avseende status, risker, ekonomi samt en kort beskrivning av investeringen. Därtill fattas beslut om förändringar i pågående investeringsprojekt, såsom programändringar och fördyringar, i enlighet med anvisning för fastighetsinvesteringar, reglementen och delegationsordningar.

Vi bedömer att det inte sker någon ändamålsenlig utvärdering av huruvida regionen har en effektiv och ändamålsenlig lokalförsörjning. Det saknas mål och ändamålsenliga nyckeltal för att möjliggöra en utvärdering av regionens lokalförsörjning baserad på effektivitet och ändamålsenlighet. Vi bedömer också att det i dagsläget saknas förutsättningar, exempelvis i form av kunskap om lokalutnyttjande, som skulle möjliggöra en sådan utvärdering.



## Rekommendationer:

### Till regionstyrelsen:

- ▶ Bered förslag till nytt reglemente med tydliggjort ansvar för strategiska lokalförsörjningsfrågor för beslut i regionfullmäktige.
- ▶ Bered ett styrande dokument för lokalförsörjningsprocessen för beslut i regionfullmäktige där det fastslås vem som ansvarar för att styra och samordna regionens arbete med övergripande lokalförsörjningsfrågor samt vilket ansvar som åligger styrelser och nämnder.
- ▶ Besluta om mål och nyckeltal för att möjliggöra uppföljning av arbetet med effektivt lokalutnyttjande.
- ▶ Säkerställ att det finns årliga planeringsförutsättningar för förvaltningarna att utgå från i sitt arbete med behovsanalys och lokalförsörjningsplan.
- ▶ Upprätta tydliga riktlinjer för förvaltningarnas arbete med behovsanalys och lokalförsörjningsplaner.
- ▶ Säkerställ att styrelser och nämnder beslutar om lokalförsörjningsplaner i enlighet med uppdrag i Regionplan och budget.
- ▶ Säkerställ att kartläggning görs av verksamheternas faktiska nyttjandegrad i enlighet med uppdrag i Regionplan och budget.

### Till fastighets- och servicenämnden:

- ▶ Tydliggör roller och ansvar i den egna organisationen i syfte att säkerställa att projekt har en konsekvent hantering.
- ▶ Säkerställ att kommunikationen med beställarna förbättras avseende kostnader, framdrift och leveranser i projekt.



## 2. Inledning

### 2.1 Bakgrund

Fastighets- och servicenämnden ansvarar för förvaltning av de fastigheter som Region Uppsala äger och hyr in från extern fastighetsägare samt för utveckling inom fastighet, teknik och service. I nämndens uppdrag ingår att bereda behovet av fastighets- och byggnadsinvesteringar samt att besluta om genomförande av fastighetsprojekt. Regionen har ett stort fastighetsbestånd. Revisorerna har i sin riskanalys identifierat risk för att det finns byggnader som inte är ändamålsenliga eller har låg nyttjandegrad samt att det finns risk att kostsamma renoveringar görs i fastigheter som hellre borde avvecklas.

Fastighets- och servicenämnden antog den 19 november 2021 "Verksamhetsuppdrag och budget 2022", revisorerna önskar undersöka om denna står i överensstämmelse med behoven i regionstyrelsen. Revisorerna har med utgångspunkt från sin riskanalys för år 2022 identifierat fastighets- och servicenämndens uppdrag och verksamhet som ett väsentligt område att granska.

### 2.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om fastighets- och servicenämndens uppdrag och verksamhet uppfyller de behov som finns inom regionen.

Den övergripande revisionsfrågan är om regionstyrelsen och regionfullmäktige har tillfredställande kunskap om lokalutnyttjandet och behov av investeringar?

Utifrån det ska granskningen svara på sju frågor:

- ▶ Har regionen kartlagt det nuvarande lokalutnyttjandet och kommande behov och analyserat hur befintliga fastigheter bör användas?
- ▶ Är fastighets- och servicenämndens uppdrag tillräckligt tydligt och avgränsat så att regionstyrelsen och regionfullmäktige har de underlag som behövs för beslut?
- ▶ Är roller och ansvar mellan regionstyrelsen och fastighetsnämnden tillräckligt tydligt uppdelade och definierade för att säkerställa en ändamålsenlig hantering av fastighets- och lokalförsörjningsfrågor?
- ▶ Finns en tydlig process för samverkan i fastighets- och lokalförsörjningsfrågor mellan regionstyrelsen, fastighets- och servicenämnden samt regionens verksamheter som ger förutsättningar för ett effektivt lokalutnyttjande?
- ▶ Finns en tydlig process för regionens behovsanalys avseende lokalförsörjning som säkerställer att det finns ändamålsenliga underlag för lokalutnyttjande och framtida lokalbehov samt att lokalförsörjningsprocessen bedrivs med ett långsiktigt perspektiv?
- ▶ Sker en tillräcklig återsrapportering till berörd styrelse/nämnd avseende aktuell status i lokalförsörjningsprocessen?
- ▶ Sker ändamålsenlig utvärdering av huruvida regionen har en effektiv och ändamålsenlig lokalförsörjning?

### 2.3 Revisionskriterier

- ▶ Regionplan och budget 2022-2024
- ▶ Reglemente för regionstyrelsen
- ▶ Reglemente för fastighets- och servicenämnden
- ▶ Kommunallagen (2017:725) 6 kap/ 1 § och 6 kap/ 6 §



- ▶ Eventuella styrande dokument avseende strategiska fastighets- och lokalförsörjningsfrågor

## 2.4 Genomförande och avgränsning

I granskningen ingår regionstyrelsens ansvar att ansvara för strategiska fastighetsfrågor. Granskningen innefattar vidare fastighets- och servicenämndens ansvar och uppdrag att handha frågor som rör Region Uppsalas ägande och förvaltning av fastigheter samt frågor som rör utveckling inom fastighetsområdet. Granskningen innefattar regionstyrelsens och fastighets- och servicenämndens process för att fånga upp behov i verksamheterna men innefattar inte övriga nämnders praktiska arbete med att exempelvis genomföra behovsanalyser av framtida lokalbehov.



### 3. Utgångspunkter för granskningen

#### 3.1 Kommunallagen (2017:725)

Av kommunallagen 6 kap 1 § framgår att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av regionens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet.

I kommunallagens 6 kap 6 § står att nämnderna var och en inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten.

#### 3.2 Regionplan och budget 2022-2024<sup>1</sup>

I budgeten finns ett mål att uppnå en ekonomi i balans. Det framgår att en del av det utgörs av arbetet med införande av en väl fungerande produktionsplanering och ett effektivt lokalutnyttjande. I anslutning till målet framgår att Region Uppsala har ett utmanande ekonomiskt läge och att fortsatta effektiviseringar behöver ske inom alla Region Uppsalas verksamheter under planperioden 2022-2024. Vidare framgår att det också krävs att åtgärder identifieras som kan ge effekter i ett längre tidsperspektiv, exempelvis långsiktig lokalförsörjning.

Kopplat till detta mål framgår också att lokalförsörjning är ett strategiskt viktigt område och utgör en betydande del av Region Uppsalas kostnader. Förvaltningarna ska i linje med detta verka för en effektiv användning av sina lokaler och ta ansvar för lokalkostnadsutveckling. Det framgår att omställningen mot en effektiv och nära vård innebär en omställning av hela hälso- och sjukvårdssystemet vilket påverkar det framtida lokalbehovet.

Fastighetsinvesteringsbehoven är stora under planperioden. Följaktligen framgår att Regionen behöver prioritera bland de stora behoven för att kunna hålla investeringsnivån på en långsiktigt ekonomiskt hållbar nivå och för att kunna hantera ökade avskrivnings- och driftkostnader och att investeringsnivåerna kommer att behöva hållas på låga nivåer framöver. Investeringsramen för fastigheter under planperioden uppgår till 1 825 miljoner kronor, för 2022 till 650 miljoner kronor.

Regionens fastighetsbestånd varierar i ålder och kvalitet och en stor del av lokalerna har behov av renovering och reinvesteringar. I syfte att behålla och förbättra skicket framgår att det är viktigt att säkerställa att fastigheterna underhålls löpande och att fastighetsägarinitierade investeringar genomförs under kommande planperioder. Regionen behöver också arbeta mer med långsiktiga planer för utvecklingen av fastighetsbeståndet. Det konstateras att en ökad långsiktighet också medför att det blir enklare att prioritera kortsiktigt.

Av budget framgår också större fastighetsinvesteringar under perioden. Detta inkluderar färdigställandet av ombyggnationen av Akademiska sjukhusets vårdbyggnad B11, byggnation av nytt produktionskök vid Akademiska sjukhuset samt utbyte av ålderstigen cyklotron inkluderat nybyggnation av ändamålsenliga lokaler för denna. Under planperioden färdigställs även Östervåla vårdcentral. I investeringsplanen finns medel för att påbörja arbetet med att utreda behov om ny bussdepå i Enköping samt för att påbörja utveckling av fastigheter utifrån behov om att inrätta vårdcentrum.

---

<sup>1</sup> Beslutad av regionfullmäktige 2021-06-15 § 72/21



Under 2021 har Region Uppsala beslutat om en ny process för fastighetsinvesteringar<sup>2</sup>. Av budget framgår att i syfte att skapa en investeringsplan med mer definierade investeringsbehov innehåller planen för 2022-2024 behov med genomförda förstudier och behov i program- och genomförandeskede. Investeringsbehov i tidiga skeden är inte inkluderade i fastighetsinvesteringsplanen<sup>3</sup> utan hanteras i respektive styrelses lokalförsörjningsplan.

Fastighet och service ansvarar för fastighetsförvaltning och verksamhetsanknuten service inom Region Uppsala. Att investera i Region Uppsalas fastigheter för att tillgodose verksamheternas behov av ändamålsenliga lokaler tar stora resurser i anspråk varför det är viktigt att nyttja lokalerna resurseffektivt.

För att kunna bedöma framtida investeringsbehov och Region Uppsalas samlade lokalkostnader krävs en lokalförsörjningsplan inklusive analys av nyttjandegrad. Genom att fortsätta arbetet med att ta fram strategiska lokalförsörjningsplaner skapar Region Uppsala förutsättningar för att med god framförhållning planera lokalbehovet i ett nuläge samt i ett långsiktigt perspektiv.

Ändamålsenliga lokaler och verksamhetsnära service krävs för att förvaltningarna ska kunna bedrivas på ett professionellt och effektivt sätt. Fastighet och service ska erbjuda och utveckla tjänster inom transport, logistik och fastighetsnära service som fyller ett behov hos Region Uppsalas verksamheter. Tjänsterna ska bidra till en positiv utveckling av vårdförvaltningarnas effektivitet och produktivitet.

### 3.3 Reglemente för styrelser och nämnder<sup>4</sup>

#### 3.3.1 Regionstyrelsen

Enligt reglementet har regionstyrelsen ansvar för:

- ▶ Strategiska fastighetsfrågor.
- ▶ Förstudier för investeringsprojekt inom det egna verksamhetsområdet, inklusive tillstyrka start av programarbete.
- ▶ Att tillstyrka programändringar i fastighetsinvesteringsprojekt inom det egna verksamhetsområdet.
- ▶ Programändringar i fastighetsinvesteringsprojekt, inom samtliga verksamhetsområden, där utgiften för programändringen är 20 procent eller högre av total investeringsutgift.
- ▶ Omprioriteringar/omdisponeringar av fastighetsinvesteringsprojekt inom det egna verksamhetsområdet, inom investeringsramen och för projekt med en investeringskostnad som understiger 10 miljoner kronor.
- ▶ Omprioriteringar/omdisponeringar av fastighetsinvesteringsprojekt för samtliga verksamhetsområden, inom investeringsramen och för projekt med en investeringskostnad som överstiger 100 miljoner kronor.

---

<sup>2</sup> Läs mer om detta under 4.2.1

<sup>3</sup> Av intervjuer framgår dock att nya behov beaktas i beredningen av planen för att ge en rättvisande bild av kommande investeringsbehov. Enligt uppgift kan behov i tidiga skeden i undantagsfall även lyftas in i planen av strategiska skäl trots att behoven inte har utretts.

<sup>4</sup> Beslut av regionfullmäktige 2021-11-17 § 115/21



### 3.3.2 Fastighets- och servicenämnden

Av reglementet framgår att nämndens uppdrag är att handha frågor som rör Region Uppsalas ägande och förvaltning av fastigheter samt frågor som rör utveckling inom fastighets-, teknik- och serviceområdena.

Nämnden har bland annat följande uppdrag:

- ▶ Förstudier för fastighetsinvesteringsprojekt inom det egna verksamhetsområdet, inklusive start av programarbete för investeringar upp till 100 miljoner kronor.
- ▶ Programarbetet och genomföranden av fastighetsinvesteringsprojekt, för samtliga verksamhetsområden, för investeringar upp till 100 miljoner kronor.
- ▶ Programändringar i fastighetsinvesteringsprojekt, inom samtliga verksamhetsområden, där utgiften för programändringen är lägre än 20 procent av total investeringsutgift.
- ▶ Omprioriteringar/omdisponeringar av fastighetsinvesteringsprojekt inom det egna verksamhetsområdet, inom investeringsramen och för projekt med en investeringskostnad som understiger 10 miljoner kronor.
- ▶ Omprioriteringar/omdisponeringar av fastighetsinvesteringsprojekt för samtliga verksamhetsområden, inom investeringsramen och för projekt med en investeringskostnad som överstiger 100 miljoner kronor.
- ▶ Genomförande av beslutade fastighetsprojekt
- ▶ Göra en bedömning av förslag till fastighetsinvesteringsplan ur ett fastighetsägarperspektiv.
- ▶ Immateriella och övriga materiella investeringar.
- ▶ Drift och översyn av regionens lokalbestånd.
- ▶ Löpande fastighetsfrågor.
- ▶ Tillhandahållande av effektiva administrativa stödprocesser för kärnverksamheten.
- ▶ Verksamhetsanknuten och vårdnära service.

### 3.3.3 Övriga nämnder

Övriga nämnder i regionen ansvarar enligt sina reglementen för:

- ▶ förstudier för fastighetsinvesteringsprojekt inom det egna verksamhetsområdet, inklusive tillstyrka start av programarbete.
- ▶ tillstyrka programändringar i fastighetsinvesteringsprojekt inom det egna verksamhetsområdet.
- ▶ omprioriteringar/omdisponeringar av fastighetsinvesteringsprojekt inom det egna verksamhetsområdet, inom investeringsramen och för projekt med en investeringskostnad som understiger 10 miljoner kronor.



## 4. Resultat av genomförd granskning

### 4.1 Styrning av lokalförsörjning

#### 4.1.1 Styrande dokument

Styrning av uppdrag på fastighets- och lokalområdet sker genom Regionplan och budget och ansvarsfördelning i reglemente för styrelser och nämnder. Styrning av frågor som rör investeringar styrs genom delegationsordningar som tydliggör beloppsgränser för styrelser, nämnder och tjänstemän.

Av fastighets- och servicenämndens delegationsordning<sup>5</sup> framgår att förvaltningschef<sup>6</sup> får besluta om programarbete och genomförande av fastighetsinvesteringar, för samtliga verksamhetsområden, om totalutgiften understiger 10 000 000 kr per investering, samt om förstudie inom det egna verksamhetsområdet. Förvaltningschefen kan även omprioritera eller omdisponera mellan projekt, för samtliga verksamhetsområden, på under 10 000 000 kr per investering om kostnadskonsekvenserna kan hanteras inom respektive förvaltnings budget. Beslut om omdisponering eller omprioritering mellan projekt upp till 100 000 000 kr för varje enskilt tillfälle delegeras, i ärenden som är så brådskande att nämndens avgörande inte kan avvaktas, till nämndens arbetsutskott.

I intervjuer framkommer att delegationen för förvaltningschef, fastighet och service upplevs som för låg och att den är lägre än för förvaltningschefer i motsvarande organisationer. Resultatet uppges bli onödig administration då fastighetsprojekt naturligt snabbt når höga belopp. Vidare framhävs att då beställande förvaltning eller nämnd redan har tagit ställning till investeringen, och därmed även de väsentligt mycket högre löpande kostnaderna som utgör livscykelkostnaderna för investeringen samt ökade egna verksamhetskostnader, minskar risken med en höjd delegation. Det pågår enligt uppgift diskussioner om att höja beloppet för förvaltningschefens delegation och i stället i högre utsträckning fatta delegationsbeslut två i förening.

Av regionstyrelsens<sup>7</sup>, sjukhusstyrelsens<sup>8</sup> och vårdstyrelsens<sup>9</sup> respektive delegationsordningar framgår att regiondirektör/respektive förvaltningschef får fatta beslut om att genomföra eller avbryta förstudie samt föreslå start av programarbete och genomförande av fastighetsinvesteringar med en totalutgift under 10 000 000 kr per investering. Regiondirektör/förvaltningschef får omprioritera eller omdisponera mellan projekt upp till 10 000 000 kr. Styrelsernas respektive arbetsutskott får tillstyrka förändring av innehållet i ett investeringsprojekt, som inte ryms inom investeringsprojektets tilldelade medel men inom respektive styrelses investerings- och resultatbudget.

Det saknas, utöver ovan nämnda dokument, aktuella styrande dokument som reglerar frågor som rör fastighetsägandet och strategiska lokalförsörjningsfrågor. Det finns inte heller någon fastighetsstrategi med mål och riktlinjer som redogör för hur regionen ser på fastighetsbeståndet samt hur regionen uppnår ett effektivt lokalnyttjande.

Fastighets- och servicenämnden har i Regionplan och budget för 2023 fått i uppdrag (se vidare 4.1.3) att *uppdatera fastighetsutvecklingsplanen*. Fastighets- och servicenämnden

---

<sup>5</sup> Beslutad av fastighets- och servicenämnden 2021-03-22

<sup>6</sup> Har egentligen titeln förvaltningsdirektör men i delegationsordningen används fastighetschef.

<sup>7</sup> Beslutad av regionstyrelsen 2021-10-26

<sup>8</sup> Beslutad av sjukhusstyrelsen 2021-03-22

<sup>9</sup> Beslutad av vårdstyrelsen 2021-03-18



har i sitt verksamhetsuppdrag 2023-2025 förtydligat att uppdateringen kommer att utgå från Fastighetsutvecklingsplanen för Akademiska sjukhuset från 2015. Vid slutet av 2023 ska fastighetsutvecklingsplanen ange sjukhusområdets möjligheter till fortsatt förnyelse och utveckling av byggnader och infrastruktur. Enligt uppgift kommer avgränsningen till Akademiska sjukhuset från planeringsförutsättningarna till Regionplan och budget i vilka det hänvisas till fastighetsutvecklingsplanen för Akademiska sjukhuset.

Det finns sedan tidigare fastighetsutvecklingsplaner beslutade av regionstyrelsen<sup>10</sup>. Av ärendebeskrivningen för regionstyrelsens beslut<sup>11</sup> av Fastighetsutvecklingsplan för Region Uppsala framgår att fastighetsutvecklingsplanen är en långsiktig plan för fastigheterna. Det strategiska syftet med fastighetsutvecklingsplanen är att ge beslutsfattare och verksamhet aktuell byggnadsstatus och utvecklingsmöjligheter. Den belyser även begränsningar, vilket kan öppna för nytänkande och långsiktig planering. Av intervjuer framgår att fastighetsutvecklingsplanerna ska bygga på de lokalförsörjningsplaner som styrelser och nämnder har i uppdrag att ta fram. För tillfället saknar flera förvaltningar lokalförsörjningsplaner vilket, enligt uppgift, gör att det saknas förutsättningar att ta fram fastighetsutvecklingsplaner. Fastighet och service kommer under 2024 att föreslå framtagande av fastighetsutvecklingsplaner för resterande verksamheter, men detta under förutsättning att lokalförsörjningsplaner för respektive förvaltning finns på plats.

I regionstyrelsens beslut<sup>12</sup> om en strategisk fastighetsutvecklingsplan för Akademiska sjukhuset framgår att regionstyrelsen framledes förväntas besluta om huvudprincip, bärande principer samt lokalstrategi för Akademiska sjukhuset. Vi har i granskningen inte sett att detta skett för Akademiska sjukhuset eller någon av regionens övriga verksamheter. Av fastighetsutvecklingsplanen framgår att "fastigheters utveckling är en följd av förändrade vårdmetoder och nya tekniska landvinningar. För att följa dessa framsteg behöver fastighetsplanen förnyas och uppdateras ungefär vart 5:e år". Vid tiden för granskningen har det snart gått åtta år sedan planen senast uppdaterades. Av intervjuer framgår att det under flera år varit lite fokus på den del av fastighets- och servicenämndens uppdrag som rör utveckling inom fastighets-, teknik- och serviceområdena men att arbetet med fastighetsutvecklingsplaner är ett sätt att åtgärda detta. Ett skäl som lyfts är att det tidigare inte funnits tydliga uppdrag som styrt fastighets- och servicenämnden mot att arbeta med utvecklingsfrågor.

#### **.1.1.1 Lokalpolicy för Akademiska sjukhuset**

Lokalpolicy för Akademiska sjukhuset<sup>13</sup> syftar till att vara vägledande vid nybyggnation eller renovering av Akademiska sjukhusets lokaler på och utanför sjukhusområdet. Dokumentet innehåller fyra principer som ska ligga till grund för beslut om lokaler och sjukhusets gemensamma lokalplanering med Fastighet och service.

Den första principen är patientsäkerhets- och kvalitetsprincipen som innebär att sjukhuset ska bedriva vård som skapar största möjliga värde för patienten. Detta görs genom kontinuerligt arbete med stärkt delaktighet hos patienter och anhöriga samt systematiskt, riskmedvetet och förebyggande arbete för god kvalitet och en patientsäker vård där patienter skyddas mot undvikbara vårdskador. Principen kan exempelvis innebära:

---

<sup>10</sup> Det har funnits uppdrag att ta fram fastighetsutvecklingsplaner för 1, Akademiska sjukhuset, 2, Lasarettet i Enköping, 3, Bålsta, Kungsgärdet, Tierp och Östhammar, 4, Primärvårdscentraler och folktandvårdsanläggningar och 5, Kollektivtrafikanläggningar. I granskningen kan vi verifiera att planer 1-3 har tagits fram medan vi inte har kunnat klargöra om plan 4-5 har tagits fram.

<sup>11</sup> § 10/18 Dnr LS2016-0229

<sup>12</sup> 2015-06-01, § 134

<sup>13</sup> Godkänd 2021-08-18, enligt uppgift av biträdande sjukhusdirektör (framgår inte av dokumentet).



- ▶ Vårdrum som är utformade för ökad integritet och delaktighet, till exempel enpatientrum.
- ▶ Vårdlokaler som minimerar vårdskador och smittspridning.
- ▶ Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid. Verksamheter med vård som kräver stora delar av akutsjukhusets samlade resurser placeras i första hand på sjukhusområdet.

Den andra principen, hållbarhetsprincipen, innebär att lokalplanering ska ske utifrån ekonomisk och social hållbarhet. Genom effektivt resursutnyttjande ska långsiktigt användbara byggnader som kan anpassas till såväl medicinsk utveckling som organisatoriska förändringar och digital utveckling säkerställas.

Den tredje principen, forsknings- och utvecklingsprincipen, innebär att utbildning, forskning och samverkan med näringsliv ska vara integrerade delar av sjukhusets verksamhet, vilket också ska speglas i sjukhusets lokaler.

Den fjärde principen är flödesprincipen som innebär att hela patientens resa och upplevelse genom vården ska ligga i fokus. Detta innebär att det ska vara lätt att hitta rätt i Akademiska sjukhusets lokaler. Om principerna 1-4 står i strid med varandra ska, enligt policyn, patientsäkerhets- och kvalitetsprincipen vara överordnad övriga principer.

Styrdokumentet går under benämning policy i rubriken men hänvisas till som "riktlinje" i texten. Därutöver benämns dokumentets handlingstyp som "instruktion/rutin". Om dokumentet är en policy ska den i enlighet med Riktlinjer för styrdokument inom Region Uppsala<sup>14</sup> vara beslutad av regionfullmäktige. Om det är en riktlinje ska den i stället beslutas av sjukhusstyrelsen. Om dokumentet däremot är en instruktion eller rutin ska det fastställas av förvaltningschef eller chef.

## 4.1.2 Roller och ansvar

### .1.1.2 Regionstyrelsen

Regionstyrelsen ansvarar enligt reglementet för strategiska fastighetsfrågor. I granskningen har det funnits oklarheter kring vad detta ansvar innefattar och hur det omhändertas. Det finns ingen på regionkontoret som praktiskt arbetar med fastighets- eller lokalfrågor. Av Anvisning för fastighetsinvesteringar Region Uppsala<sup>15</sup> framgår att regionstyrelsen har ansvar för att göra en bedömning om regionövergripande investeringsbehov, exempelvis behov inom Effektiv och nära vård. Regionkontoret tar fram underlag och informerar styrelsen.

### .1.1.3 Fastighets- och servicenämnden

Under fastighets- och servicenämnden finns förvaltningen Fastighet och service som ansvarar för Region Uppsalas byggnader samt ger service till de olika verksamheterna. Förvaltningen består av fyra avdelningar, fastighet, teknik, projekt och service som lyder under förvaltningsdirektör, fastighet och service. Ungefär 600 personer (500 årsarbetare) arbetar i förvaltningen. En stor del av personalstyrkan utgörs av måltidsservice under serviceavdelningen.

Vid tiden för granskningen pågår en översyn av fastighetsorganisationen som ska rapporteras i början av 2023. Av intervjuer har framkommit att det finns behov av att förtydliga den interna organisationen så att fastighetsavdelningen får en tydligare beställarroll internt där teknikavdelningen, projektavdelningen och serviceavdelningen blir leverantörer till fastighetsavdelningen. Vidare uppges det finnas ett behov av att jobba mer

<sup>14</sup> Dnr RS2021-00157

<sup>15</sup> Beslutad av regiondirektören.



processinriktat och mindre i stuprör internt på fastighet och service som översynen ska adressera.

#### **.1.1.4 Fastighets- och lokalkompetenser ute på förvaltningarna**

Det finns i varierande grad även fastighets- och lokalkompetenser på regionens förvaltningar som har växt fram för att möta förvaltningarnas olika behov avseende fastighets- och lokalfrågor.

Akademiska sjukhuset har en enhet som arbetar med fastighets- och lokalfrågor bestående av cirka 13 personer, varav 6 arbetar med fastighets- och lokalfrågor. Enheten arbetar med bland annat ombyggnationer, nybyggnationer och lokalanpassningar, men även underhåll av befintliga lokaler. Enheten genomför också förstudier för sjukhusets lokalbehov, undantaget i byggnadstekniska frågor kopplat till Program för teknisk standard<sup>16</sup> där fastighet och service har ansvar.

På Lasarettet i Enköping finns en lokalplanerare som är involverad i hyresfrågor och genomförande av byggprojekt. Funktionen tar bland annat fram behovsanalyser och för fram lasarettets perspektiv under genomförande av byggnation.

Nära vård och hälsa har en planerings- och försörjningschef som arbetar med bland annat planerings- och underhållsfrågor för Nära vård och hälsas behov. Därutöver samverkar funktionen i planeringen med dels andra vårdaktörer i regionen, dels relevanta kommuners planeringsavdelningar.

Samtliga av ovan beskrivna kompetenser har också varit engagerade i respektive förvaltnings arbete med att ta fram lokalförsörjningsplaner.

Från fastighet och service lyfts att det är en bra tanke att beställaren tar ett stort ansvar för behovsanalyser och förstudier men att det samtidigt finns problem med att förvaltningarna då behöver fastighetskompetens. Det uppges finnas risker med att regionen bygger parallella fastighetsorganisationer vilket kan leda till suboptimering och otydligheter gällande roller och ansvar.

#### **4.1.3 Uppdrag i budget**

Regionfullmäktige fastställer årligen i Regionplan och budget uppdrag till styrelser och nämnder. Se bilaga 1 för en sammanställning av de uppdrag som fullmäktige beslutat på områden som berör fastighets- och servicenämndens område under de senaste åren och den uppföljning som skett kring uppdragen.

#### **4.1.4 Ansvar för och hantering av uppdrag**

##### **.1.1.5 Ta fram lokalförsörjningsplaner och sammanställa nuvarande lokalutnyttjande**

I Regionplan och budget 2022 finns ett uppdrag kring lokalutnyttjande där samtliga styrelser och nämnder får i uppdrag att skapa möjlighet för ett effektivt lokalutnyttjande genom att fortsätta arbetet med att ta fram lokalförsörjningsplaner samt genom att göra en sammanställning av nyttjandegraden av förvaltningarnas lokaler. I intervju framkommer att uppdraget ligger på respektive förvaltning men ännu inte kommit speciellt långt.

För arbetet med att ta fram lokalförsörjningsplaner har det saknats riktlinjer för verksamheterna att utgå från i sitt arbete. Från fastighet och service fanns enligt uppgift en förväntan att arbetet skulle drivas av regionkontoret medan regionkontoret ansåg att det skulle drivas av fastighet och service och att det var deras ansvar att ge

---

<sup>16</sup> Program för teknisk standard (PTS) är ett IT-system som stödjer de tidiga skedena i projekt för att på så sätt bidra till att vårdlokaler med rätt funktion och kvalitet byggs.



förvaltningarna förutsättningar att ta fram lokalförsörjningsplaner. Av intervjuer framgår att fastighet och service i samband med uppföljning av uppdraget i T1 blev ombudade att ta fram en mall för förvaltningarnas arbete med lokalförsörjningsplaner eftersom ingen annan påbörjat arbetet. Från fastighet och service uttrycks att ingen på regionkontoret känner ansvar för frågan. Regionkontoret bekräftar att det inte finns någon under regionstyrelsen som ansvarar för frågan och att den därför har behövt drivas av fastighet och service. Fastighet och service anser samtidigt att de inte har något uppdrag eller mandat att ta fram den typen av styrande dokument och menar att det finns en förväntan i delar av regionens tjänstemannaorganisation på att fastighet och service ska ta ett större strategiskt ansvar än vad det finns mandat att göra.

Av regionstyrelsens verksamhetsuppdrag framgår att det förväntade resultatet är att Region Uppsala vid slutet av 2022 har sammanställt sitt lokalutnyttjande och att fastighet och service har samordningsansvar. Av fastighets- och servicenämndens verksamhetsuppdrag framgår också att det förväntade resultatet är att Region Uppsalas förvaltningar vid slutet av 2022 har sammanställt sitt lokalutnyttjande. Fastighet och service har enligt verksamhetsuppdraget ett utökat ansvar att samla in alla förvaltningars bidrag med fastighetsavdelningen som ansvariga för uppdraget.

Av delårsrapport 2022 för Region Uppsala framgår att om lokalförsörjningsplanerna inte hinner tas fram under 2022 medför det att även detta uppdrag kan komma att flyttas fram i tiden. I bedömningen av uppdraget för delåret är samtliga styrelser och nämnder grönmärkade, trots de svårigheter med uppdraget som vi noterat i granskningen.

Fastighets- och servicenämnden fick i delårsrapporten 2022 återrapportering kring uppdraget. Av uppföljningen framgår att förvaltningens arbete med att ta fram en lokalförsörjningsplan för den egna verksamheten förväntas vara färdigställt till årsskiftet. Det finns ingen kommentar kring fastighets och service samordningsansvar eller - kopplat till detta - hur uppdraget hanteras av övriga styrelser och nämnder.

Av intervjuer framgår att fastighet och service i början av 2023 har genomfört en analys för den egna förvaltningen men att det saknas en regionövergripande sammanställning av nuvarande lokalutnyttjande. Fastighets- och servicenämnden förväntas ta upp ärendet med den egna lokalförsörjningsplanen i mars 2023.

#### **.1.1.6 Utredda och föreslå fastighetsrelaterade nyckeltal som leder till effektivare lokalutnyttjande**

I Regionplan och budget 2021 fick FSN i uppdrag att Region Uppsala under 2021 ska utreda och föreslå fastighetsrelaterade nyckeltal som leder till effektivare lokalutnyttjande. I fastighets- och servicenämndens verksamhetsuppdrag 2021 framgår att det förväntade resultatet var att "vid slutet av 2021 kommer fastighet och service att redogöra för lokalbeståndets storlek, kostnader och fördelningen per förvaltning samt avtalsbindning för inhyrda lokaler och långsiktiga prognoser". Av årsredovisning 2021 framgår att fastighetsrelaterade nyckeltal har redovisats för fastighets- och servicenämnden under hösten och att delar av nyckeltalen ingår i fastighet och service verksamhetsplan för 2022. De nyckeltal som redovisades i verksamhetsplanen var area för egna lokaler, area för externt hyrda lokaler, area för inhyrda lokaler och bostäder, vakansgrad egna lokaler och procent kvadratmeter BRA. Av intervjuer framgår att det som presenterades för nämnden av tjänstemännen inte i sin helhet var det som låg i uppdraget. Fastighet och service redovisade inte kostnad och fördelning per förvaltning samt avtalsbindning för inhyrda lokaler och långsiktiga prognoser. Nämnden skrev ändå i årsredovisningen att "uppdraget får anses vara slutfört för år 2021". De nyckeltal som presenterades var enligt intervjuade sådana som fastighet och service kan påverka snarare än nyckeltal som leder till ett effektivt lokalutnyttjande i regionen.



Vidare framgår att förutsättningarna för att ta fram nyckeltal som leder till effektivare lokalutnyttjande och som kan användas i hela regionens verksamheter bedöms vara besvärliga då det har varit svårt att hitta samsyn mellan olika verksamheter kring vilka nyckeltal som ska följas. Regionens verksamheters olika uppgifter, inriktning och uppgifter är enligt uppgift en försvårande faktor. Arbete med att identifiera nyckeltal pågår.

Arbete med fastighetsrelaterade nyckeltal sker även genom fastighets- och servicenämndens verksamhetsuppdrag 2022. Där framgår att ineffektiv fastighetsdrift och/eller bristande underhåll av regionens fastigheter som ett område att följa upp inom internkontrollen. En åtgärd är att följa upp att lokalkostnaden i kr/kvm i region Uppsala är lägre än medelvärdet för fem regioner som har universitetssjukhus. Åtgärden är dock inte kopplad till uppdraget nyckeltal som leder till effektivare lokalutnyttjande.

#### **.1.1.7 Utredda incitament för effektivare lokalutnyttjande**

Uppdraget kommer från Regionplan och budget 2022 och gavs till regionstyrelsen och fastighets- och servicenämnden. Av intervjuer framgår att det från fastighet och service fanns en förväntan att uppdraget skulle styras och samordnas från regionkontoret men att fastighet och service fått dra uppdraget framåt. Vidare anges att det finns en osäkerhet kring vad som kommer att vara utfallet av arbetet med uppdraget och vem som egentligen är mottagare på regionkontoret.

Av regionstyrelsens och fastighets- och servicenämndens respektive verksamhetsuppdrag framgår att det förväntade resultatet är att det vid slutet av 2022 presenteras en utredning för hur Region Uppsala med hjälp av incitament kan åstadkomma ett effektivare lokalutnyttjande. Samma förväntan kommuniceras i fastighets- och servicenämndens delårsrapport 2022. Fastighet och service har samordningsansvaret för uppdraget i ett arbete som sker tillsammans med Regionkontoret. Fastighet och service, fastighetsavdelningen samt Resurscentrum ledning har ansvar för uppdraget. En referensgrupp med tjänstemän från andra förvaltningar har funnits med i arbetet. En presentation av arbetet med uppdraget gjordes till fastighets- och servicenämnden under december 2022. I presentationen redogörs för vikten av att effektivisera lokalutnyttjandet, definition av effektivt lokalutnyttjande<sup>17</sup>, omvärldsbevakning i andra regioner, aktiviteter till målbilden effektivt lokalutnyttjande samt förslag på nyckeltalsuppföljning i regionplan och budget. Det är ännu inte bestämt om och i så fall hur frågan återrapporteras till regionstyrelsen.

I bedömningen av uppdraget i delårsrapport 2022 för Region Uppsala framgår att bedömningen är grön för fastighet och service men gul för regionkontoret. Av uppföljningen framgår inte varför bedömningen skiljer sig åt eller vilka olika ansvar som fastighet och service samt regionkontoret har för uppdraget. Vi har inte heller kunnat säkerställa detta inom ramen för granskningen.

#### **.1.1.8 Sammanfattande iakttagelser av uppdrag från Regionplan och budget**

I Regionplan och budget finns även skrivningar som uttrycker en viljeriktning i styrningen men som inte uttrycks som konkreta uppdrag. Exempelvis uttrycks att lokalförsörjning är ett strategiskt viktigt område och utgör en betydande del av Region Uppsalas kostnader samt att "förvaltningarna ska i linje med detta verka för en effektiv användning av sina lokaler och ta ansvar för lokalkostnadsutveckling". I intervjuer framgår att det saknas något mer konkret att arbeta efter för att förvaltningarna ska verka för en användning i enlighet med skrivningen. Idag saknas enligt uppgift incitament att arbeta mot en effektiv

---

<sup>17</sup> Fastighet och service definition är att öka nyttjandegraden (verksamheter) kopplat till nya arbetssätt, arbetstider. Vidare lyfts samnyttjade frigöra/minska/utveckla lokalytor genom optimering (fastighet och service), standardiserade utföranden och samlokalisering.



användning av lokaler och att ta ansvar för lokalkostnadsutvecklingen. Det saknas ett nyckeltal att styra mot avseende att öka nyttjandegraden, samt att minska lokalbeståndet eller åtminstone inte öka det.

Finansieringsmodellen där sjukhusen är anslagsfinansierade och via anslaget får ersättning för lokaler lyfts som en annan försvårande faktor i arbetet mot en mer effektiv användning av lokaler och en lägre kostnadsutveckling. Ett annat perspektiv som lyfts under intervjuer är att det inte finns någon som kan ifrågasätta förvaltningarnas lokalutnyttjande. Det uppges finnas förvaltningar som menar att de nyttjar 100 procent av sina lokalytor. Trots att fastighet och service menar att de vet att så inte är fallet saknas möjligheter att ifrågasätta eller testa uppgifterna.

I intervjuer lyfts även att det stundtals saknas en koppling mellan uppdrag i budget och verkligheten samt att det saknas en röd tråd för vad regionen vill åstadkomma på lokalområdet och hur det ska vara möjligt att uppnå. Därtill framgår att det saknas kraft att ställa krav på styrelser och nämnder att faktiskt genomföra uppdragen samt att det saknas konsekvenser om så inte sker. Det finns enligt uppgift en kultur där uppdrag övergår till kommande år i de fall de inte genomförs inom innevarande budgetår. Detta blir ett problem eftersom det finns uppdrag på fastighets- och lokalområdet som i hög grad bygger på varandra och där därför även kommande års uppdrag blir omöjliga att genomföra om inte uppdrag genomförs under innevarande budgetår. Det framkommer i intervjuer att det vore bättre att hantera lokalförsörjningsfrågorna i projektform i stället för att jobba med årliga uppdrag. Fokus i regionen uppges i hög grad vara på ekonomistyrningsfrågor men mindre på det som avser verksamhetsstyrning.

Av intervjuer framgår att det efterfrågas ett större engagemang från regionkontoret och en tydligare riktning från regionstyrelsen avseende uppdrag och skrivningar i regionplan och budget för att fastighet och service ska kunna ha förutsättningar att omhänderta uppgifter på fastighets- och lokalområdet. Från fastighet och service sida lyfts att det finns en förväntan från regionkontoret att fastighet och service ska driva frågor mot andra förvaltningar men att från andra förvaltningar finns en förväntan att denna styrning ska komma från regionstyrelsen. Det uppges finnas synpunkter i regionen på att fastighet och service driver uppdrag och lägger sig i frågor som det saknas mandat för fastighets- och servicenämnden att driva. Detta är också en åsikt som vissa intervjuade på fastighet och service instämmer i, rent formellt. Från fastighet och service lyfts även att det finns ett problem i att förvaltningen stundtals får en dubbel roll i att dels vara en leverantör mot sina kunder och bedömas i NKI-mätningar i denna roll, dels vara den som driver fullmäktiges uppdrag och ska säkerställa att förvaltningens kunder levererar på nämnda uppdrag.

Kopplat till uppdrag som rör effektivare lokalutnyttjande har det av intervjuer framkommit att det finns problem avseende samnyttjandet av regionens lokaler. Ett grundläggande problem med att stärka samnyttjandet av regionens lokaler, särskilt avseende utvecklingen inom Effektiv och nära vård, är enligt uppgift att den övergripande inriktningen för arbetet med Effektiv och nära vård inte är tydlig. För att lokaler ska kunna samnyttjas måste det vara bestämt hur Effektiv och nära vård ska bedrivas och vilken funktion vårdcentrum ska fylla inom regionens vård. Avsaknaden av tydlig riktning påverkar enligt uppgift även andra verksamheter, och deras möjlighet att bidra till samnyttjande. I intervju har det också framkommit att principen med samnyttjande som en målsättning inte är förankrad inom samtliga verksamheter.

Av Akademiska sjukhusets strategiska lokalförsörjningsplan framgår att verksamheterna idag själva bär kostnaderna för sina lokaler och att principer saknas för hur lokalkostnader enkelt kan fördelas vid samnyttjade lokaler. Då utvecklingen inom Effektiv och nära vård går mot samverkan i lokalerna finns behov av att inom regionen utveckla principer för lokalkostnader och -försörjning som smidigare möjliggör samlokalisering och att dela



lokaler över verksamhets- och förvaltningsgränserna. I planen framgår att möjligheter till samnyttjande bedöms finnas för bland annat öppenvårdsmottagningar utan specialutrustning, operationssalar, personalrum och möteslokaler samt administrativa arbetsplatser.

En stor del av regionens lokaler används endast under delar av dygnet. Det enklaste sättet att öka lokalnyttjandet uppges vara att ha längre öppettider. För somliga av regionens verksamheter är det dock svårgenomfört, exempelvis inom primärvården<sup>18</sup>. Längre öppettider kräver fler anställda som är villiga att arbeta utanför ordinarie arbetstid vilket enligt uppgift är en bristvara.

Det saknas enligt uppgift i dagsläget ekonomiska incitament för verksamheterna att samverka avseende lokalutnyttjande. Verksamheterna kompenseras många gånger fullt ut för sina lokalkostnader och har således inte några ekonomiska incitament att nyttja lokalerna mer effektivt genom att krympa sina lokalytor eller genom samnyttjande. I intervjuer framgår också att lokalkostnaderna, tvärtemot vad fullmäktige lyfter fram i Regionplan och budget, bedöms vara en relativt liten del av nämndernas totala kostnader och det därför är svårt att hitta incitament som leder till en effektivisering av lokalutnyttjandet, i synnerhet gällande vårdverksamhet och akutsjukhus<sup>19</sup>. Ett behov av att tydliggöra vad besparingar i lokaler skulle innebära i form av exempelvis tjänster i vården lyfts för att åskådliggöra betydelsen av ett effektivt lokalutnyttjande. I intervjuer framgår att det finns vakanta lokaler i regionens verksamheter men att det kostnadsmässigt inte är av tillräcklig betydelse för att lokalerna ska utnyttjas.

#### 4.1.5 Verksamhetsuppdrag och budget 2022

Utöver vad som i stycket ovan återgivits kring vad som finns i verksamhetsuppdrag och budget 2022 för regionstyrelsen och fastighets- och servicenämnden kan nämnas att sjukhusstyrelsen och vårdstyrelsen i sina verksamhetsuppdrag och budget inkluderar uppdraget att ta fram lokalförsörjningsplaner och sammanställa nyttjandegraden på förvaltningens lokaler. Sjukhusstyrelsen skriver att Akademiska Sjukhuset och Lasarettet i Enköping utifrån den framtagna strategiska lokalförsörjningsplanen ska ta fram en sammanställning av nyttjandegraden av förvaltningens lokaler. Vårdstyrelsen skriver att Nära vård och hälsa och Folktandvården ska ta fram en sammanställning av nyttjandegraden i förvaltningens lokaler utifrån den framtagna strategiska lokalförsörjningsplanen.

Vidare behandlas uppdraget att regionstyrelsen tillsammans med vårdstyrelsen och sjukhusstyrelsen påbörja etablering av vårdcentrum i Östhammar. Av regionstyrelsens verksamhetsuppdrag och budget framgår att regionkontoret har samordningsansvar för uppdraget att etablera vårdcentrum i Östhammar. Av sjukhusstyrelsens verksamhetsuppdrag framgår att vårdcentrum ska etableras och att detta kan röra ett utökat utbud eller utvecklade samarbeten och arbetssätt. Därutöver har styrelsen i uppdrag att tillsammans med regionstyrelsen och vårdstyrelsen påbörja arbetet i samverkan med berörd kommun att etablera vårdcentrum i Östhammar.

Av vårdstyrelsens verksamhetsuppdrag framgår också att vårdcentrum ska etableras, vilket kan inkludera utökat utbud och utvecklade samarbeten och arbetssätt. Nära vård och hälsa har ansvar och mandat för ledning och styrning av centrumutvecklingen inklusive lokalförsörjningsbehov utifrån ett regionperspektiv. Vidare framgår att Nära vård och hälsa

---

<sup>18</sup> Enligt uppgifter från Fastighet och service har primärvården 27% nyttjandegrad av sina lokaler under dygnets timmar.

<sup>19</sup> Enligt Fastighet och service utgör lokalkostnaderna ca 6% av regionens årliga budget, vilket motsvarar ca 1,3 miljarder kr årligen. Lokalkostnaderna har ökat med 80% under perioden 2012-2021.



ansvarar för samordning av vårdcentrum i enlighet med ett beslut i regionstyrelsen i maj 2021. Uppdraget innebär att förvaltningsdirektören vid Nära vård och hälsa har ansvar för samordning av behov som är kopplade till vårdcentrumutvecklingen oavsett verksamheternas organisatoriska tillhörighet inom regionen. Vårdstyrelsen har också i uppdrag att i samverkan tillsammans med länets kommuner påbörja etablering av närmottagningar i länet. För uppdraget framgår att test med närmottagning utifrån framtagna etableringsplan för den nära vården ska påbörjas under 2022. På sikt ska befintliga distriktssköterskemottagningar och filialer ersättas av närmottagningar, alternativt vårdcentraler. Fortsatt planering för etablering ska ske under kommande år.

Regionstyrelsen har i verksamhetsuppdrag och budget 2022 uppdrag till regiondirektören. Bland dessa finns att presentera en långsiktigt hållbar etableringsplan för den nära vården, vilket är ett uppdrag från regionplan och budget 2021 som förs över till 2022.

Av sjukhusstyrelsens verksamhetsuppdrag och budget för 2022 framgår att Akademiska sjukhuset och Lasarettet i Enköping ska främja arbetet med utvecklingen av den nära vården och samverka med berörda parter. Detta ingår i nämndens övergripande mål.

Vi har i granskningen inte sett några direkta kopplingar mellan nämnda uppdrag till styrelserna rörande vårdcentrum samt nära vård och arbetet med lokalförsörjningsfrågor.

#### 4.1.6 Bedömning

Vi bedömer att roller och ansvar mellan regionstyrelsen och fastighets- och servicenämnden i styrande dokument inte är tillräckligt tydligt uppdelade och definierade för att säkerställa en ändamålsenlig hantering av fastighets- och lokalförsörjningsfrågor. Styrning av regionens arbete på fastighets- och lokalområdet sker främst genom Regionplan och budget, ansvarsfördelning i reglemente för styrelser och nämnder samt delegationsordningar. Vår bedömning är att det, utöver dessa dokument, saknas styrande dokument som reglerar frågor som rör fastighetsägandet, strategiska lokalförsörjningsfrågor eller en fastighetsstrategi med mål och riktlinjer som redogör för hur regionen ser på fastighetsbeståndet samt hur regionen uppnår ett effektivt lokalnyttjande. Vidare bedömer vi att det inte är tydligt vad som ligger i regionstyrelsens ansvar för strategiska fastighetsfrågor eller vem som har det strategiska ansvaret och som ska driva arbetet med strategiska lokalförsörjningsfrågor i regionen. Vi bedömer därför att fastighets- och servicenämndens uppdrag bör tydliggöras så att regionstyrelsen och regionfullmäktige har de underlag som behövs för beslut. Vi ser, liksom fastighet och service, att det kan finnas en konflikt mellan att vara utförare av tjänster till styrelser och nämnder och samtidigt arbeta med strategiska frågor och följa upp och säkerställa att styrelser och nämnder utför fullmäktiges uppdrag.

Akademiska sjukhuset har själva beslutat om en lokalpolicy i syfte att vara vägledande vid nybyggnation eller renovering av Akademiska sjukhusets lokaler på och utanför sjukhusområdet. Givet Akademiska sjukhusets storlek ser vi att det finns behov av principer för sjukhusets lokaler, i synnerhet då sådana principer saknas på regionövergripande nivå. Vi bedömer dock att regionen som en del i arbetet med att stärka det regionövergripande strategiska arbetet med lokalfrågor i stället bör besluta om styrande dokument som gäller för vårdlokaler för regionen som helhet. Vidare noterar vi att Akademiska sjukhuset har beslutat om en policy vilket enligt Riktlinjer för styrdokument inom Region Uppsala är en dokumentnivå som endast fullmäktige ska besluta om.

Under senare år har ett antal uppdrag på fastighets- och lokalområdet getts till styrelser och nämnder via Regionplan och budget. Vi bedömer dock att uppdragen delvis varit otydliga och att det inte alltid funnits förutsättningar att hantera uppdragen. Vi bedömer också att det saknas en tydlig röd tråd i uppdragen. Det finns även uppdrag som bygger på



varandra vilket innebär att även nästföljande års uppdrag påverkas i de fall en styrelse eller nämnd inte hanterat ett uppdrag under innevarande år.

Fastighet och service har i flera fall fått driva och samordna uppdragen i brist på resurser inom regionstyrelsen. Vår bedömning är att fastighet och service, inom ramen för sitt nuvarande uppdrag, saknar mandat att säkerställa att styrelser och nämnder hanterat uppdragen vilket är en anledning till framdriften i uppdragen är bristande. En annan anledning är att det finns fall där regionstyrelsen och fastighets- och servicenämnden gemensamt tilldelats uppdrag där ansvarsfördelningen varit otydlig.

## 4.2 Lokalförsörjningsprocessen

Det finns ingen dokumenterad lokalförsörjningsprocess i regionen. Av intervjuer framgår att det inte under överskådlig tid funnits någon beslutad process eller något styrande dokument för roller, ansvar och arbetsgång vilket stundtals skapar osäkerheter och fördröjer arbetet med lokaler. I flera intervjuer lyfts ett behov av en tydligare och bredare lokalförsörjningsprocess för att knyta ihop det strategiska lokalförsörjningsarbetet med prognoser, behovsanalyser, budgetens uppdrag kring lokalförsörjningsplan och fastighetsutvecklingsplan och i ett senare skede även mer långsiktiga och regionövergripande planer. I intervjuer framkommer även att det finns problem med att hålla samman arbetet med flyttar, underhållsarbete, tomställning och avveckling av lokaler. Det saknas ett minne i organisationen som möjliggör att projekt går i takt. Ett exempel som lyfts är att en ny vårdbyggnad invigdes och vård flyttas över från två tidigare byggnader. De två tidigare byggnaderna skulle enligt ursprungsplanen avvecklas och hade därför inte haft någon underhållsplan under ett antal år. Vid flytt av verksamheterna framkom dock att de gamla byggnaderna fortsatt skulle användas till vård. Detta omöjliggjordes dock av att fastighet och service inte underhållit byggnaderna eftersom de enligt ursprungsplanen skulle tomställas. Fallet lyfts som ett exempel på att det saknas en tydlig process som håller ihop alla olika delar i hanteringen av lokaler.

Det finns dock en beslutad fastighetsinvesteringsprocess (se 4.2.1) som omhändertar specifika inrapporterade investeringsbehov. Investeringsprocessen är en viktig pusselbit i regionens arbete med lokalförsörjning men innefattar inte alla delar som en lokalförsörjningsprocess vanligtvis omfattar. Sådana delar som brukar<sup>20</sup> ingå i arbetet med en vidare lokalförsörjningsprocess är exempelvis gemensamma planeringsförutsättningar i form av demografiska analyser, tydliga mallar för styrelsernas/nämndernas arbete med behovsanalyser och lokalförsörjningsplaner samt en strategisk långsiktig plan kopplat till den demografiska utvecklingen.

### 4.2.1 Fastighetsinvesteringsprocess

Enligt Anvisning för fastighetsinvesteringar Region Uppsala<sup>21</sup> har regionens fastighetsinvesteringsprocess två delar, dels framtagande av en investeringsplan, dels beslut om enskilda fastighetsinvesteringar.

#### .1.1.9 Framtagande av investeringsplan

Regionfullmäktige har det övergripande ansvaret för regionens investeringar och beslutar om investeringsutrymme och investeringsplan. Fastighetsinvesteringsplanen fastställs som en del i Regionplan och budget. Regionstyrelsen föreslår fullmäktige prioriteringar av

---

<sup>20</sup> Se exempelvis SKR Lokalförsörjningsprocessen, 2021.

<sup>21</sup> Enligt uppgift i intervju beslutad av regiondirektören. Den tidigare fastighetsinvesteringsprocessen var enligt uppgift beslutad av regionfullmäktige vilket innebar att det saknades flexibilitet i processen.



investeringsbehov, ansvarar för den samlade investeringsplanen och säkerställer att koncernperspektivet beaktas i planen. Planen ska innehålla planerade investeringar och investeringsutgifter för de kommande tio åren. För den närmaste treåriga planperioden gäller att planen ska vara mer specificerad och större investeringar ska visas per objekt.

Arbetet med att ta fram fastighetsinvesteringsplan utgår från av Regionkontoret framtagna övergripande och regiongemensamma anvisningar och tidsplan. Dessa delges Fastighet och service som ansvarar för att hålla ihop det årliga arbetet med fastighetsinvesteringsplanen. Utifrån den regiongemensamma anvisningen tar Fastighet och service fram riktlinjer med ett dokumentstöd samt en tidsplan för hur arbetet ska bedrivas tillsammans med övriga förvaltningar.

Varje förvaltning har ansvar för att identifiera de investeringsbehov som kan vara aktuella att inkludera i fastighetsinvesteringsplanen. Förvaltningen ska göra en prioritering av sina behov baserad på den fastställda investeringsramen, vilken lämnas i anvisad blankett till Fastighet och service. I denna ska anges hur ökade kostnader med anledning av investeringarna ska finansieras. Förvaltningen informerar också sin styrelse eller nämnd om prioriterade investeringsbehov som de vill lyfta i planen.

Fastighet och service tar fram bruttoinvesteringsplan utifrån inkomna investeringsbehov. Denna ska innehålla investeringar med godkända förstudier, ramar för mindre investeringsbehov, behov av större strategiska investeringar och pågående investeringar. Fastighet och service ska:

- ▶ Ta fram kalkyler till investeringsprojekt i förstudie, program och genomförandefas som ingår i bruttoinvesteringsplanen<sup>22</sup>.
- ▶ Gruppera mindre investeringsbehov per förvaltning i en investeringsram för mindre behov.
- ▶ Inkludera en post för oförutsedda investeringar i investeringsplanen.
- ▶ Göra en beräkning av ökade driftskostnader relaterade till fastighetsinvesteringsplanen.
- ▶ Säkerställa att det finns information om finansiering av driftkostnad för alla investeringsrader i investeringsplanen baserat på information från förvaltningarna.

Investeringsrådet<sup>23</sup> bereder bruttoinvesteringsplanen inför beslut i fastighet- och servicenämnden och regionstyrelsen. Beredningen innebär en kvalitetssäkring av innehåll och bedömning av planens ekonomiska konsekvenser. Fastighet och service föredrar bruttoplanen för investeringsrådet och uppdaterar planen utifrån rådets rekommendationer. Fastighets- och servicenämnden beslutar om bruttoinvesteringsplanen utifrån ett fastighetsägarperspektiv. Regionstyrelsen informeras om bruttoinvesteringsplanen och ska även göra en bedömning om regionövergripande investeringsbehov.

Investeringsrådet bereder bruttoinvesteringsplanen med beaktande av synpunkter från fastighets- och servicenämnden och regionstyrelsen, samt tar fram ett förslag på en investeringsplan som tillmötesgår Region Uppsalas ekonomiska ramar. Förslaget lämnas till regionstyrelsen, som beslutar om regionplan och budget inklusive investeringsplanen.

---

<sup>22</sup> Enligt Fastighet och service kan Fastighet och service ta fram kalkyler om verksamheterna beställer sådana men ansvaret för förstudierna och därmed även kalkyler i dessa ligger på styrelser och nämnder.

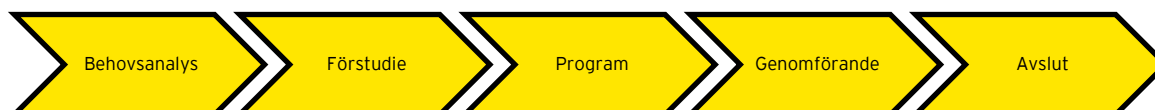
<sup>23</sup> Investeringsrådet är ett beredande organ på tjänstepersonnivå inför beslut i styrelse/nämnd, om investeringsplan och enskilda investeringsbeslut. Investeringsrådets roll, ansvar och sammansättning fastställs av regiondirektören.



Slutligen beslutar regionfullmäktige om regionplan och budget inklusive investeringsplanen. Varje förvaltning ansvarar efter regionfullmäktiges beslut för att inhämta fastställd investeringsplan för kommande planperiod.

#### .1.1.10 Beslut om enskilda fastighetsinvesteringar

Av Anvisning för fastighetsinvesteringar Region Uppsala framgår också process för enskilda fastighetsinvesteringar. Processen har fem faser: behovsanalys, förstudie, program, genomförande och avslut, se figur 1.



Figur 1. Fastighetsinvesteringsprocess

Behovsanalys innebär en analys av den aktuella verksamhetens behov. Analysen skapar en bild av vilka förutsättningar som finns och blir utgångspunkt för de krav, villkor och kriterier som formuleras i analysen. Behovsanalysen ska ge ett första svar på syfte, omfattning, effektmål, ekonomi, risk- och konsekvensanalys. Respektive förvaltning ansvarar för att starta och genomföra behovsanalys. Fasen avslutas genom beslut i ansvarig styrelse/nämnd om att antingen inleda nästa fas i processen, inklusive beslut om godkännande av beslutsunderlaget och kostnaden för förstudien, eller avsluta uppdraget. Inför beslut ska ärendet beredas av investeringsrådet.

I förstudien presenteras olika handlingsalternativ för att möta det behov som beskrivits i behovsanalysen och analysen fördjupas. Förstudien ska utgå ifrån fyrstegsprincipen. Följande punkter ska därför beaktas i förstudien:

- ▶ Tänk om - analys om investering går att undvika
- ▶ Optimera/effektivisera - analys om det går att öka nyttjandegraden i befintliga lokaler med mera
- ▶ Omlokalisering - analys om behovet kan lösas genom flytt av verksamheten
- ▶ Ombyggnation/nybyggnation - analys om ny- eller ombygge är den enda lösningen

Enligt uppgift kan det förekomma att förstudier går förbi ett antal steg i fyrstegsprincipen. Ombyggnation eller nybyggnation förs fram i förstudie utan att optimering/effektivisering eller omlokalisering har utforskats i tillräcklig grad. Av intervju har även framkommit att förstudier från verksamheterna ibland kan sakna tillräcklig sakkunskap om fastigheterna.

Förstudien ska också innehålla fördjupning av bland annat syfte och effektmål. Respektive styrelse/nämnd ansvarar för att starta och genomföra förstudien. Förstudiefasen avslutas genom att ansvarig styrelse eller nämnd antingen beslutar om att gå vidare med investeringen eller avbryta arbetet. Beslutar ansvarig nämnd eller styrelse att gå vidare föreslår de fastighet- och servicenämnden att starta programarbete utifrån det i förstudien förordnade alternativet. Inför beslutet ska ärendet beredas i investeringsrådet.

Programarbetet syftar till att definiera slutprodukten mål och egenskaper. Det omfattar framtagande av programhandling och systemhandling. Arbetet bygger på de underlag som tagits fram i förstudien. Beslut om att starta programarbete sker i enlighet med beloppsgränser i reglementen och delegationsordningar. Fasen avslutas genom beslut i fastighets- och servicenämnden om att inleda nästa fas i processen eller avsluta uppdraget.

Genomförandefasen omfattar byggbehandlingsprojektering, produktion och överlämnande och syftar till att ge entreprenören information om vad som behövs för att uppfylla projektets krav vid byggproduktionen. Beslut om att starta ett genomförande sker i enlighet med beloppsgränser i reglementen och delegationsordningar. I denna fas



färdigställs byggnationen och fasen avslutas med en överlämning till hyresgäst efter godkänd slutbesiktning.

Av intervjuer framgår att regionen inte fullt ut arbetar i enlighet med processen såsom den är dokumenterad. Det har framkommit synpunkter på att processen stundtals är en pappersprodukt som frångås där aktörer i olika delar tar egna initiativ. I intervjuer framgår att processen därför i delar är en skenprocess. Det uppges finnas exempel på att beställningar i ett och samma projekt delas för att komma under beloppsgränser för delegation vilket gör att helheten avseende projektets omfattning och kostnad inte syns. I andra intervjuer framgår att arbetet med processen har utvecklats kontinuerligt sedan den implementerades och att flera av de brister som processen initialt hade nu har rättats till men att det fortsatt kvarstår delar som behöver tydliggöras.

Av intervjuer har framkommit att det finns brister i den interna kommunikationen inom fastighet- och service avseende arbetet med investeringsprocessen och att fastighet och service inte möter sina kunder med en och samma ingång. Fastighetsavdelningen är idag inte den självklara motparten mot kunderna, det finns direkt kontakt även från teknikavdelningen och projektavdelningen. Av intervjuer framgår att projektavdelningen inte ska leverera till kund (förvaltning) så som det idag stundtals går till. För att fastighet och service ska kunna lämna över kvalitetssäkrade objekt måste kvalitetssäkring ske via projektägaren, som är fastighetsavdelningen, vid överlämning till kund. Det finns enligt uppgift objekt som överlämnas till kunder som inte kvalitetssäkrats och haft brister vilket föranlett att verksamheter inte kunnat flytta in och/eller kunnat nyttja lokalerna som avsett. Anledningen till att ärenden frångår den beslutade processen är enligt uppgifter i intervjuer att det finns en personbundenhet med personliga kontakter som ibland gör att processen kortsluts.

I verksamheterna finns också uppfattningen att fastighet och service inte alltid ger en tillräcklig återkoppling till verksamheterna under framtagning av de byggnadstekniska delarna av förstudie eller genomförande av projektet. Det finns enligt uppgift även brister och otydlighet i återkopplingen rörande kostnader och när byggprojekt är färdiga och lokaler är klara att tas i bruk. Från främst Akademiska sjukhuset lyfts att Fastighet och service behöver ge ett tydligare kvitto till beställaren när en beställning är redo att tas i bruk. Kommunikation mellan verksamheterna och fastighet och service har också enligt uppgift påverkats av personalomsättning inom fastighet och service, vilket har inneburit att funktioner som verksamheterna ska kontakta ibland inte funnits.

#### 4.2.2 Befolknings- och behovsanalyser

I Regionplan och budget finns planeringsförutsättningar i form av befolkningsanalyser på mycket övergripande nivå. Dessa innefattar bland annat befolkning uppdelad på ålder inom länets kommuner, med prognos fram till 2025. Det genomförs inga mer detaljerade eller långsiktiga befolkningsprognoser på övergripande regionnivå som skulle kunna ligga till grund för nämndernas behovsanalyser. I intervjuer framgår att det finns förvaltningar som gör egna analyser i syfte att ha som underlag för sina behovsanalyser i lokalplaneringen. Detta har enligt uppgift inneburit att planeringsförutsättningarna och -horisonten skiljer sig åt mellan de olika verksamheternas underlag för det övergripande planering, vilket skapar svårigheter för den långsiktiga planeringen. I intervjuer har det uttryckts att det finns ett behov av regionen har gemensamma planeringsförutsättningar som utgångspunkt för exempelvis behovsanalyser och att detta borde vara en uppgift för regionstyrelsen.

#### 4.2.3 Lokalförsörjningsplan

Vid tiden för granskning har endast sjukhusstyrelsen tagit fram lokalförsörjningsplaner, en för Akademiska sjukhuset och en för Lasarettet i Enköping i enlighet med uppdraget i Regionplan och budget 2022. Arbetet med de två planerna startade innan uppdraget



formulerades i Regionplan och budget 2022. Ursprunget till planerna beskrivs på olika sätt i tjänsteutlåtande och strategisk lokalförsörjningsplan. Enligt de båda tjänsteutlåtandena samt strategisk lokalförsörjningsplan för Akademiska sjukhuset kommer uppdraget från sjukhusstyrelsen som 22 mars 2021 (§ 37/21) gav sjukhusdirektörerna i uppdrag att ta fram en strategisk lokalförsörjningsplan för sin förvaltning. Av strategisk lokalförsörjningsplan för Lasarettet i Enköping 2021-2031 framgår dock att uppdraget till Lasarettet i Enköping och Akademiska att skapa varsin strategisk lokalförsörjningsplan kommer från regiondirektören i beslut 2021-04-07.

Strategisk lokalförsörjningsplan för Akademiska Sjukhuset innehåller en omvärldsanalys som inkluderar bland annat nationella trender inom vården, utvecklingen inom sjukvårdsregion Mellansverige och den förväntade befolkningsutvecklingen i Uppsala län. Av planen framgår också sjukhusets nuläge och behov. I detta innefattas sjukhusets befintliga fastighetsbestånd, byggnadernas ändamålsenlighet och eventuella renoveringsbehov. Vidare framgår lokalbehov för öppenvården, akutmottagningarna, slutenvården, diagnostik och behandling samt FoUU. Av intervju har framkommit att Akademiska Sjukhuset inte fick några instruktioner för vad planen ska innehålla.

I Strategisk lokalförsörjningsplan Lasarettet i Enköping 2021-2031 framgår bland annat omvärldsfaktorer som förväntad befolkningsutveckling fram till 2030 i Håbo och Enköpings kommun samt förväntad befolkningsutveckling fram till 2040 i Uppsala län. Prognoserna för kommunerna kommer från respektive kommun och prognosen för länet från SCB. Vidare framgår nuläget för Lasarettet i Enköpings fastigheter avseende bland annat yta och teknisk kapacitet, nuvarande investeringar enligt fastighetsinvesteringsplan 2021-2030, samt framtida behov på mottagnings- och avdelningsnivå. Därutöver presenteras en vision över lasarettet i framtiden med tillhörande möjlighet till expansion på lång sikt. Av intervju har framkommit att lasarettet inte fick några instruktioner för framtagandet av lokalförsörjningsplanen och att inspiration i stället togs från det arbete som gjorts på Akademiska sjukhuset.

I intervjuer lyfts att det faktum att det saknats centrala instruktioner och styrning för arbetet med lokalförsörjningsplaner har inneburit att det bland de intervjuade funnits olika åsikter om vad lokalförsörjningsplanerna ska innehålla.

#### 4.2.4 Bedömning

Vi bedömer att det i regionen finns en fastighetsinvesteringsprocess med en tydlig roll- och ansvarsfördelning och tydliga former för samverkan som i huvudsak ger förutsättningar för en ändamålsenlig hantering av fastighets- och lokalförsörjningsfrågor och ett effektivt lokalutnyttjande. I processen ingår principer för omhändertagande av behov i förstudiearbetet som tydliggör att andra alternativ ska utredas innan ombyggnation/nybyggnation. Vi noterar dock att det i granskningen framkommit uppgifter som tyder på att processen inte efterföljs i alla delar och betonar vikten av att anvisningarna efterföljs. Vidare finns det behov av att fastighets- och servicenämnden internt tydliggör roller och ansvar i den egna organisationen i syfte att säkerställa att projekt har en konsekvent hantering. Vi ser även behov av att fastighets- och servicenämnden säkerställer att kommunikationen med beställarna förbättras avseende kostnader, framdrift och leveranser i projekt.

Som vi tidigare konstaterat finns det otydligheter kring vad som ligger i regionstyrelsens ansvar för strategiska fastighetsfrågor eller vem som har det strategiska ansvaret och som ska driva arbetet med strategiska lokalförsörjningsfrågor i regionen. Vi bedömer att dessa otydligheter kan vara en anledning till att det saknas styrande dokument och en dokumenterad lokalförsörjningsprocess i regionen. Vi bedömer att lokalförsörjningsprocessen avseende behovsanalyser och samverkan i fastighets- och



lokalförsörjningsfrågor mellan regionstyrelsen, fastighets- och servicenämnden samt regionens verksamheter kan tydliggöras. Detta i syfte att skapa ändamålsenliga underlag för lokalutnyttjande och framtida lokalbehov samt att säkerställa att lokalförsörjningsprocessen bedrivs med ett långsiktigt perspektiv. Vår bedömning är att det är mer ändamålsenligt att hantera frågorna processer i stället för genom årliga uppdrag i Regionplan och budget.

Vi ser behov av att upprätta en dokumenterad beskrivning av lokalförsörjningsprocessen för att effektivisera den interna kommunikationen och möjliggöra att arbeta mer effektivt arbete med lokalförsörjning både vad gäller styrning och att uppnå högre grad av samverkan och konsensus mellan olika enheter och nämnder/förvaltningar. I ett sådant dokument bör det tydligt framgå vilka steg som ingår i processen, ansvarsfördelning, befogenheter och beslutsgång samt förväntat utfall för respektive steg. Vi ser att frågan om samnyttjande, samlokalisering och möjligheter att dela lokaler över verksamhets- och förvaltningsgränserna med fördel kan ingå som en del av lokalförsörjningsprocessen.

Det saknas tillräckliga planeringsförutsättningar från regionstyrelsen för förvaltningarna att utgå från i sitt arbete med behovsanalyser. Vi ser en risk för suboptimering och minskad kvalitet när varje förvaltning tar fram sina egna planeringsförutsättningar, exempelvis i form av mer detaljerade befolkningsanalyser. Vår bedömning är därför att regionstyrelsen bör säkerställa att det finns relevanta årliga planeringsförutsättningar för förvaltningarna att utgå från i sitt arbete med behovsanalys och lokalförsörjningsplan.

Vi bedömer att lokalförsörjningsplaner är ett viktigt verktyg för att kunna säkerställa att regionen har ändamålsenliga underlag för lokalutnyttjande och framtida lokalbehov samt att lokalförsörjningsprocessen bedrivs med ett långsiktigt perspektiv. Arbetet med att få fram lokalförsörjningsplaner för samtliga styrelser och nämnder är särskilt betydelsefullt eftersom arbetet med fastighetsutvecklingsplaner bygger på att det finns ändamålsenliga lokalförsörjningsplaner. I syfte att skapa en större enhetlighet och genomförandegrad i regionens arbete med lokalförsörjningsplaner menar vi att regionstyrelsen bör upprätta tydliga riktlinjer för förvaltningarnas arbete med behovsanalys och lokalförsörjningsplaner.

Av regionplan och budget framgår att investeringsbehov i tidiga skeden inte är inkluderade i fastighetsinvesteringsplanen utan hanteras i respektive styrelses lokalförsörjningsplan. Då sådana lokalförsörjningsplaner ännu inte är framtagna saknas delvis långsiktiga planer för investeringsbehov i tidiga skeden även om vissa behov beaktas i beredningen fastighetsinvesteringsplanen. Vi bedömer att det, kombinerat med att det saknas analyser av nyttjandegraden av lokalerna, försämrar förutsättningarna för att med god framförhållning planera lokalbehovet i ett nuläge samt i ett långsiktigt perspektiv.

## 4.3 Uppföljning och utvärdering

### 4.3.1 Årsrapportering 2021

I årsredovisningar för Region Uppsala och fastighets- och servicenämnden sker en översiktlig återslaggning av uppdrag vilket redogjorts för under uppdraget "under 2021 ska Region Uppsala utreda och föreslå fastighetsrelaterade nyckeltal som leder till effektivare lokalutnyttjande".

### 4.3.2 Delårsrapportering 2022

Regionstyrelsen och fastighets- och servicenämnden har i delårsrapporter 2022 fått en översiktlig återslaggning av uppdrag vilket redogjorts för under uppdragen "under 2021 ska Region Uppsala utreda och föreslå fastighetsrelaterade nyckeltal som leder till effektivare lokalutnyttjande" och "under 2022 ska Region Uppsala utreda incitament för effektivare lokalutnyttjande". Utöver detta framgår i delårsrapport 2022 för Region



Uppsala att en sammanställning av nyttjandegraden av förvaltningarnas lokaler planeras genomföras under hösten 2022. I sammanställningen ska Fastighet och service redogöra för uppdraget att kartlägga Region Uppsalas allmänna ytor/rum möjliga för nyttjande av samtliga förvaltningar. Uppdraget görs som ett led i arbetet med Flexibla arbetssätt samt för att i förlängningen nå ett effektivare lokalutnyttjande. Av granskningen framkommer att fastighet och service inte känner till att de har ett uppdrag att "kartlägga Region Uppsalas allmänna ytor/rum möjliga för nyttjande av samtliga förvaltningar". Vi har inte heller kunnat se att fastighet och service har fått detta uppdrag. Av intervjuer framkommer att det inte är ovanligt att det förekommer uppdrag som inte kommunicerats till berörd nämnd eller förvaltning. Av delårsrapporten framgår även att utredningen har stor koppling till förvaltningarnas lokalförsörjningsplaner som är under framtagande.

#### 4.3.3 Återrapportering av fastighetsinvesteringar

Fastighets- och servicenämnden får, utöver rapportering av enskilda uppdrag, återrapportering kring pågående och aktuella fastighetsinvesteringar. Fastighets- och servicenämnden har en stående punkt på sin agenda, information om fastighetsinvesteringsprojekt inom Region Uppsala, då stora pågående fastighetsinvesteringsprojekt redovisas av projektavdelningen, Fastighet och service. Informationen omfattar status, risker, ekonomi samt en kort beskrivning av investeringen. Det finns inget styrande dokument som tydligt reglerar hur fastighetsinvesteringsprojekt i regionen ska återrapporteras. I Anvisning för fastighetsinvesteringar framgår att återrapportering vid projektavslut ska ske till ansvarig styrelse avseende bl.a. effektmål. Det finns inga specifika riktlinjer för hur återrapporteringen ska ske. Att effektmål ska återrapporteras till ansvarig styrelse skrevs in i den nya fastighetsinvesteringsprocessen som fastställdes 2021. I intervjuer framkommer att i takt med att investeringsprojekt startas inom den nya processen kommer effektmålen vara mer tydligt formulerade vid projektets start, vilket möjliggör uppföljning vid projektets avslut. Frågan om effektmål brukar tas upp i slutmötet då projektets styrgrupp avvecklas, men återrapportering till styrelse/nämnd kan variera och sker enligt överenskommelse med ansvarig förvaltning.

Även informationsärenden avseende specifika projekt förekommer, antingen enligt önskemål från styrelse/nämnd eller efter förslag från förvaltning. Denna typ av informationsärenden förekommer både i fastighets- och servicenämnden, som ansvarar för byggprojektet, och i den beställande styrelsen/nämnden. Viss rapportering av projekt sker även i regionstyrelsen/regionfullmäktige.

Det har inte kunnat verifieras om det finns riktlinjer för hur rapporteringen av fastighetsinvesteringar till regionstyrelsen ska hanteras. Det finns ingen stående punkt där fastighetsinvesteringar tas upp, men vi har i granskningen sett att rapportering sker genom presentationer till regionstyrelsens arbetsutskott. Regionstyrelsen får även information från fastighets- och servicenämnden i specifika ärenden.

#### 4.3.4 Bedömning

Det saknas en lokalförsörjningsprocess att återrapportera aktuell status i till berörd styrelse/nämnd. Regionstyrelsen och nämnderna får dock återkoppling avseende status i uppdrag på lokalförsörjningsområdet. Vi bedömer att återrapporteringen inte alltid överensstämmer med grunduppdraget och det finns stundtals oklarheter bland intervjuade kring uppdrag som återrapporteras.

Inom ramen för fastighetsinvesteringsprocessen återrapporteras pågående och aktuella fastighetsinvesteringar. Fastighets- och servicenämnden har en stående punkt på sin agenda då stora pågående fastighetsinvesteringsprojekt redovisas omfattande status, risker, ekonomi samt en kort beskrivning av investeringen. Därtill fattas beslut om förändringar i pågående investeringsprojekt, såsom programändringar och fördyringar, i



enlighet med anvisning för fastighetsinvesteringar, reglementen och delegationsordningar. Regionstyrelsen har ingen stående punkt för rapportering av fastighetsinvesteringar men får information genom presentationer på regionstyrelsens arbetsutskott.

Vi bedömer att det inte sker någon ändamålsenlig utvärdering av huruvida regionen har en effektiv och ändamålsenlig lokalförsörjning. Det saknas mål och ändamålsenliga nyckeltal för att möjliggöra en utvärdering av regionens lokalförsörjning baserad på effektivitet och ändamålsenlighet. Vi bedömer också att det i dagsläget saknas förutsättningar, exempelvis i form av kunskap om lokalutnyttjande, som skulle möjliggöra en sådan utvärdering.



## Svar på revisionsfrågor

| Delfråga                                                                                                                                                                                                           | Svar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Har regionen kartlagt det nuvarande lokalutnyttjandet och kommande behov och analyserat hur befintliga fastigheter bör användas?</p>                                                                            | <p>Nej. Det finns ett uppdrag till styrelser och nämnder i Regionplan och budget 2022 att "skapa möjlighet för ett effektivt lokalutnyttjande genom att fortsätta arbetet med att ta fram lokalförsörjningsplaner samt genom att göra en sammanställning av nyttjandegraden av förvaltningarnas lokaler" samt skrivningar om att det krävs analys av nyttjandegrad för att kunna bedöma framtida investeringsbehov.</p> <p>Endast ett fåtal av regionens styrelser och nämnder har tagit fram lokalförsörjningsplaner. Det finns oklarheter kring hur nämnderna omhändertar uppdraget i den del som gäller nyttjandegrad och vem som ska säkerställa att nämnderna rapporterar in korrekta uppgifter. Kartläggning av kommande behov ska ske som en del i uppdraget att ta fram lokalförsörjningsplaner. Det saknas riktlinjer för hur nämnderna ska hantera uppdraget. Ett flertal av nämnderna genomförde inte uppdraget under 2022.</p> <p>Det saknas en övergripande analys av hur befintliga fastigheter bör användas. Det finns uppdrag i Regionplan och budget 2023 att arbeta med fastighetsutvecklingsplaner, det bygger dock på att ovan nämnda lokalförsörjningsplaner tas fram.</p> |
| <p>Är fastighets- och servicenämndens uppdrag tillräckligt tydligt och avgränsat så att regionstyrelsen och regionfullmäktige har de underlag som behövs för beslut?</p>                                           | <p>I viss mån. Det finns en tydlig investeringsprocess samt delegationsordningar som styr uppdraget gällande fastighetsinvesteringar.</p> <p>Fastighets- och servicenämnden har enligt reglementet främst operativa uppgifter. Ansvar för strategiska lokalförsörjningsfrågor är inte fastställt i regionen. Av granskningen framkommer att det finns oklarheter kring vem som ska ansvara för och har mandat att hantera strategiska och samordnande lokalförsörjningsuppgifter. Sådana uppgifter landar tidvis hos fastighets- och servicenämnden som dock saknar formellt mandat att driva arbetet framåt och ställa krav på regionens nämnder vilket vi bedömer vara en anledning till att framdriften i fullmäktiges uppdrag på området är begränsad.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Är roller och ansvar mellan regionstyrelsen och fastighetsnämnden tillräckligt tydligt uppdelade och definierade för att säkerställa en ändamålsenlig hantering av fastighets- och lokalförsörjningsfrågor?</p> | <p>Nej. Regionstyrelsen ansvarar enligt reglementet för strategiska fastighetsfrågor. Det är otydligt vad som ligger i ansvaret och hur det omhändertas. Det råder osäkerhet kring vem som praktiskt ska hantera strategiska fastighets- och lokalförsörjningsfrågor, dessa landar tidvis hos fastighets- och servicenämnden. Roller och ansvar kopplat till investeringar i lokaler och fastigheter bedömer vi är tillräckligt uppdelade och definierade.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finns en tydlig process för samverkan i fastighets- och lokalförsörjningsfrågor mellan regionstyrelsen, fastighets- och servicenämnden samt regionens verksamheter som ger förutsättningar för ett effektivt lokalutnyttjande?                               | I viss mån. Det finns en tydlig process för fastighetsinvesteringar, av granskningen framgår dock att den inte efterföljs i alla delar. När det gäller fastighets- och lokalförsörjningsfrågor saknas en tydlig process för samverkan. Det har gjorts olika initiativ till samverkansforum och referensgrupper kopplade till specifika uppdrag men det finns inget kontinuerligt arbete. Vidare finns det otydlighet runt vem som ska ansvara för att samverkan fungerar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Finns en tydlig process för regionens behovsanalys avseende lokalförsörjning som säkerställer att det finns ändamålsenliga underlag för lokalutnyttjande och framtida lokalbehov samt att lokalförsörjningsprocessen bedrivs med ett långsiktigt perspektiv? | I viss mån. Fastighetsinvesteringsprocessen innehåller delar för behovsanalys och förstudier för det enskilda projektet. Det saknas dock en tydlig process för en bredare behovsanalys inom respektive nämnd. Vidare saknas riktlinjer för hur arbetet med behovsanalys och lokalförsörjningsplaner ska genomföras och vem som ansvarar för att lyfta upp behoven för analys på regionnivå. Det finns ett behov av en regionövergripande lokalförsörjningsplan. Av granskningen framgår att arbetet behöver bli mer långsiktigt och strategiskt samt att stor kraft i dagsläget läggs på att hantera mer operativa och akuta frågeställningar.                                                                                                                                   |
| Sker en tillräcklig återrapportering till berörd styrelse/nämnd avseende aktuell status i lokalförsörjningsprocessen?                                                                                                                                        | Det saknas en lokalförsörjningsprocess att återrapportera. Regionstyrelsen och nämnderna får dock återkoppling avseende status i uppdrag på lokalförsörjningsområdet.<br><br>Inom ramen för fastighetsinvesteringsprocessen återrapporteras pågående och aktuella fastighetsinvesteringar. Fastighets- och servicenämnden har en stående punkt på sin agenda då stora pågående fastighetsinvesteringsprojekt redovisas omfattande status, risker, ekonomi samt en kort beskrivning av investeringen. Regionstyrelsen får rapportering genom sitt arbetsutskott.<br><br>Därtill fattas beslut om förändringar i pågående investeringsprojekt, såsom programändringar och fördyringar, i enlighet med anvisning för fastighetsinvesteringar, reglementen och delegationsordningar. |
| Sker ändamålsenlig utvärdering av huruvida regionen har en effektiv och ändamålsenlig lokalförsörjning?                                                                                                                                                      | Nej. Det sker ingen övergripande utvärdering om huruvida regionen har en effektiv och ändamålsenlig lokalförsörjning. Det saknas i dagsläget förutsättningar i form av kunskap om nuvarande lokalutnyttjande samt mål och ändamålsenliga nyckeltal som skulle möjliggöra en sådan utvärdering.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Uppsala den 23 februari 2023

Jakob Hallén

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Daniel Larsson

Verksamhetsrevisor



## 5. Källförteckning

### Intervjuade funktioner

- ▶ Förvaltningsdirektör, fastighet och service
- ▶ Investeringscontroller
- ▶ Verksamhetscontroller, kvalitet och miljö
- ▶ Fastighetsstrateg, fastighet och service
- ▶ Fastighetschef, fastighet och service
- ▶ Chef LFE, Akademiska sjukhuset
- ▶ Lokalplanerare, Lasarettet i Enköping
- ▶ Planerings- och försörjningschef, Nära vård och hälsa
- ▶ Budgetchef, regionkontoret

### Dokument

- ▶ Regionplan och budget 2021-2023, 2022-2024 och 2023-2025
- ▶ Årsredovisning 2021 Fastighets- och servicenämnden
- ▶ Årsredovisning 2021 Region Uppsala
- ▶ Delårsrapport augusti 2022, Fastighet och service
- ▶ Delårsrapport 2022 Region Uppsala
- ▶ Regionstyrelsens, fastighets- och servicenämndens, sjukhusstyrelsens och vårdstyrelsens delegationsordningar
- ▶ Fastighetsutvecklingsplan för Akademiska sjukhuset i Uppsala
- ▶ Fastighetsutvecklingsplan del 2 och 3
- ▶ Sammanträdesprotokoll Regionstyrelsen 2018-01-23 § 10/18  
Fastighetsutvecklingsplan för Region Uppsala
- ▶ Sammanträdesprotokoll Landstingsstyrelsen 2015-06-01 § 134  
Fastighetsutvecklingsplan för Landstinget i Uppsala län
- ▶ Strategisk lokalförsörjningsplan 2022
- ▶ Strategisk lokalförsörjningsplan Lasarettet i Enköping 2021-2023
- ▶ Tjänsteutlåtande sjukhusstyrelsen Lokalförsörjningsplan för Akademiska sjukhuset
- ▶ Tjänsteutlåtande sjukhusstyrelsen Lokalförsörjningsplan för Lasarettet i Enköping
- ▶ Lokalpolicy för Akademiska sjukhuset
- ▶ Reglemente för styrelser och nämnder  
Regionstyrelsens, fastighets- och servicenämndens, sjukhusstyrelsens och vårdstyrelsens verksamhetsuppdrag 2022
- ▶ Anvisning för fastighetsinvesteringar
- ▶ Riktlinjer för styrdokument inom Region Uppsala, Dnr RS2021-00157



## Bilaga 1. Uppdrag på fastighets- och lokalområdet från Regionplan och budget

| Mål                                                                                                                                                                                                           | Budget | Ansvar                                              | Uppföljning                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utreda och föreslå fastighetsrelaterade nyckeltal som leder till effektivare lokalutnyttjande.                                                                                                                | 2021   | Fastighets- och servicenämnden.                     | ÅR21. Bedöms genomfört. Fastighetsrelaterade nyckeltal har redovisats för nämnden under hösten.                                                                           |
| Presentera en långsiktig hållbar etableringsplan för den nära vården.                                                                                                                                         | 2021   | Regionstyrelsen.                                    | ÅR21. Bedöms inte vara genomfört. I löpande text beskrivs varför planen försenats och vad den ska innehålla.                                                              |
| Skapa möjlighet för ett effektivt lokalutnyttjande genom att fortsätta arbetet med att ta fram lokalförsörjningsplaner samt genom att göra en sammanställning av nyttjandegraden av förvaltningarnas lokaler. | 2022   | Alla styrelser och nämnder.                         | Delår. Genomfört. I löpande text beskrivs att arbetet med att ta fram lokalförsörjningsplaner för de förvaltningar som inte gjort det väntas bli klart under hösten 2022. |
| Utreda incitament för effektivare lokalutnyttjande.                                                                                                                                                           | 2022   | Regionstyrelsen och Fastighets- och servicenämnden. | Delår. Delvis genomfört. För FoS bedöms uppdraget genomfört och för RK delvis genomfört.                                                                                  |
| Implementera en process i syfte att skapa en koppling mellan framtagna etableringsplan för Nära vård och fastighetsinvesteringsplanen.                                                                        | 2023   | Regionstyrelsen.                                    |                                                                                                                                                                           |
| Under 2023 ska Region Uppsala upprätta förvaltningsspecifika handlingsplaner för ett effektivare lokalutnyttjande.                                                                                            | 2023   | Regionstyrelsen.                                    |                                                                                                                                                                           |
| Uppdatera fastighetsutvecklingsplanen.                                                                                                                                                                        | 2023   | Fastighets- och servicenämnden.                     |                                                                                                                                                                           |