



Utviklingsprosjekt:

Eiendomsstrategi i
Helgelandssykehuset HF

Nasjonalt topplederprogram

Bjørn Bech-Hanssen
Helgeland 2014

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Administrerende direktør ved Helgelandssykehuset HF ønsker å styrke den foretaksovergripende styring av eiendomsforvaltningen. Kostnadseffektiviteten ved sykehusene er forskjellig og man antar at infrastruktur og arealbruk er en betydelig faktor i dette.

Som beslutningsgrunnlag for fremtidig vedlikehold og utvikling er det ønskelig med en bedre oversikt over bygningsmassen, arealeffektiviteten og funksjonaliteten.

På bakgrunn av slik kartlegging ønsker vi å utforme en klar verdibevarende strategi for å optimalisere og redusere kostnadene knyttet til eiendom.

Problemstilling og målsetting

Problemstilling:

Helgelandssykehuset HF har i dag ingen komplett oversikt over bygningsmassen som beskriver dens standard og verdi. Det foreligger også et behov for å vurdere hvor stort arealbehovet egentlig på de forskjellige lokasjoner. Mye av bygningsmassen bærer dessuten preg av manglende vedlikehold over tid.

Ved å først kartlegge helseforetakets bygningsmasse kan man utforme en eiendomsstrategi som kan gi grunnlag for prioriteringer og beslutninger med utgangspunkt i utviklingsplan 2025 som er under utarbeidelse.

Problemstillingen er: Hvordan kan Helgelandssykehuset optimalisere verdiene og redusere kostnadene knyttet til sin eiendom?

Effekt mål:

Ha utarbeidet en verdibevarende eiendomsstrategi for Helgelandssykehuset HF som støtter opp om målene i utviklingsplan 2025.

Resultat mål:

Ha samlet inn og strukturert informasjon som belyser arealbruken i Helgelandssykehuset.

Ha analysert eiendommene i forhold til tilstand, verdi, arealeffektivitet og fremtidig funksjonalitet.

Ha utformet en klar strategi for eiendomsporteføljen som gir brukerne gode og effektive bygninger til lavest mulig kostnad.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Helgelandssykehuset består av sykehusene i Sandnessjøen, Mosjøen og Mo i Rana og betjener en befolkning på ca. 77 000.

Tabell 1 viser hvordan bygningsmassen fordeler seg geografisk. Tabellen er hentet fra en tilstandsrapport som ble utarbeidet i 2011. Rapporten gir en god oversikt og tilstandsvurdering over den bygningsmassen som er kartlagt, men den er ikke komplett. Enkelte bygninger innenfor psykiatri og leiligheter til personale er ikke med i denne kartleggingen.

Tabell 1: Multiconsult 2011

Lokasjon	Totalt bruttoareal [m ²]	Antall bygninger [stk]	Gjennomsnitt alder [år]
Brønnøysund	870	1	5
Mo i Rana	19 825	16	35
Mosjøen	18 761	42	41
Sandnessjøen	17 532	5	40
Samlet	56 988	64	38

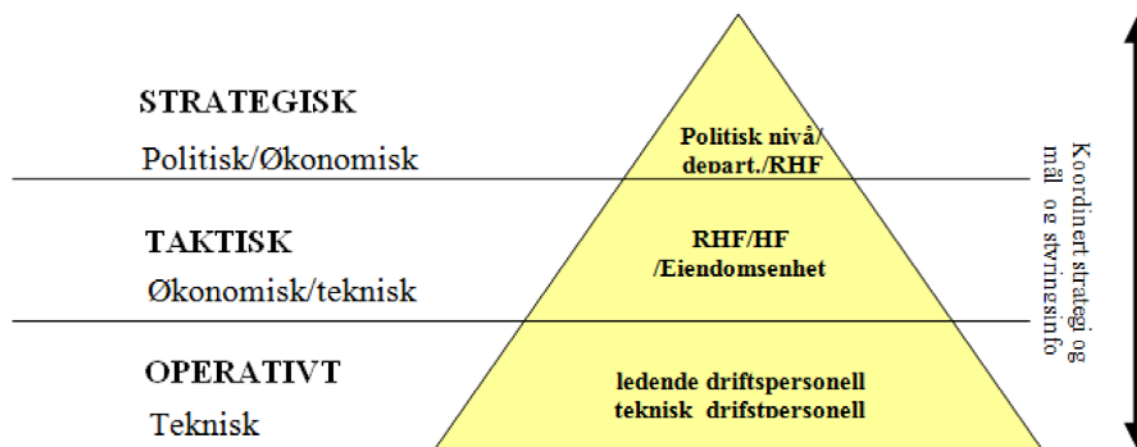
Spennet i alderen på bygningsmassen i helseforetaket er stort, fra 3 år på en avdeling i Mo i Rana til 100 år ved hovedbygg psykiatrisk ved Mosjøen. Den gjennomsnittlige alderen for bygningsmassen er beregnet til 41 år (arealvektet). Dersom en antar en normal forventet levetid på ca. 60 år (vanlig betraktningstid ved nyoppføring av offentlige formålsbygg), tilsier det at bygningsmassen i gjennomsnitt har nådd 2/3 av sin levealder. Det påpekes imidlertid at bygningsmasse som er gjenstand for godt vedlikehold, teknisk sett kan ha betydelig lengre levetid enn 60 år. Landsgjennomsnittlig alder for sykehus er ca. 40 år.

Eiendomsvirkosomheten i Helgelandssykehuset HF står overfor utfordringer knyttet til både vedlikehold, effektiviseringsbehov og løpende tilpasning av bygningsmassen i forhold til endrede behov innen pasientbehandlingen. En vellykket håndtering av disse utfordringene vil kreve gode og effektive strategier for eiendomsområdet samlet sett i foretaket, og strategiene må være godt integrert med strategier for pasientbehandlingen.

NOU 2004:22 lister opp noen kriterier som bør tilfredsstilles for at eiendomsforvaltningen skal kunne karakteriseres som god.

1. Det foreligger overordnede politisk bestemte mål for eiendomsforvaltningen
2. Det foreligger et rasjonelt system for planlegging og styring av eiendomsforvaltningen.
3. Generelle del-kriterier:
 - a. Tilfredsstillte prioriterte brukerbehov
 - b. Effektiv arealutnyttelse
 - c. Godt, verdibevarende vedlikehold
 - d. Kostnadseffektiv eiendomsforvaltning
 - e. Måltrettet utvikling av eiendommens kvaliteter
4. Hensiktsmessig organisering av eiendomsforvaltningen
5. Riktige økonomiske rammebetingelser tilpasset eiendomsforvaltningens langsiktige karakter
6. Lovpålagte krav overfor eier og bruker blir ivaretatt.

En sortering av eiendomsforvaltningens funksjoner i ulike nivåer, for eksempel et overordnet strategisk nivå, et administrativt eller taktisk nivå og et praktisk operativt nivå, er et godt utgangspunkt for å avklare rollene i et foretak. Mål og kriterier for god eiendomsforvaltning knyttes også ofte til disse tre nivåene: strategisk, taktisk og operativt nivå.



Figur 1: Roller og nivåer i eiendomsforvaltningen. Ref: NOU 2004:22

Administrerende direktør ved Helgelandssykehuset HF ønsker å styrke den foretaksovergrepene styringen av eiendomsforvaltningen – det taktiske området illustrert i figuren overfor. Ved å etablere strategier for hele eiendomsporteføljen kan man oppnå en mer koordinert innsats mellom sykehusene og en bedre planlagt utvikling av eiendomsmassen.

Det arbeides for tiden systematisk med en utviklingsplan for Helgelandssykehuset. Planen skal beskrive hvordan foretaket kan videreutvikle et godt lokalsykehusstilbud og en desentralisert spesialisthelsetjeneste på Helgeland med tre alternativer. Planen for Helgelandssykehuset HF skal sluttbehandles i Helse Nord sitt styre i desember 2014.

En del av dette planarbeidet er å dokumentere status for dagens sykehusbygg med hensyn til teknisk tilstand, egnethet og fremtidige muligheter/begrensninger. Kartleggingen gjelder bare de somatiske sykehusene men det er en relativt enkel oppgave å utvide kartleggingsarbeidet til å gjelde hele eiendomsporteføljen i foretaket. Man kan da arbeide videre med å analysere tilstand, verdi, arealeffektivitet og fremtidig funksjonalitet på arealene. Gjennom utviklingsplanens prosesser er vi et stykke på vei med å formulere mål og visjoner – og vi har således et godt grunnlag for å utarbeide en detaljert verdibevarende eiendomsstrategi som gjelder inntil utviklingsplanens anbefalinger iverksettes.

Fremdriftsplan med milepæler

Prosessen består av tre hovedtrinn:

Kartlegging: Målsettingen med denne fasen er å fremskaffe en fullstendig oversikt over Helgelandssykehusets eiendoms masse og verdisette den som "As is". Gjøres 1. halvår 2014.

Analyse: Målsettingen med denne fasen er å kartlegge foretakets behov for eiendom samt å analysere markedet med tanke på etterbruk, etterspørsel og muligheter. Utviklingsplanen som blir vedtatt i desember 2014 vil være et viktig grunnlag for denne fasen. Gjøres 2. halvår 2014.

Strategiutforming: I denne fasen vil vi utforme mål og beskrive tiltak med tanke på tanke på å oppfylle disse. Gjøres 1. halvår 2015.

Proessen skal koordineres med det pågående planarbeidet med utviklingsplan for 2025. Det er derfor mest naturlig å starte målformuleringer for bygningsmassen etter vedtak i helseforetakets utviklingsplan i desember 2014. Detaljert fremdriftsplan følger som vedlegg 1.

Budsjett

Mye av kartleggingen og analysen er allerede finansiert gjennom utviklingsplan 2025 og egen lønn. Det er estimert kr. 150.000,- i eksterne kostnader som kommer i tillegg. Detaljert budsjett følger som vedlegg 2.

Risikoanalyse - suksesskriterier

I risikoanalysen er involvering, eierskap og lik forankring på alle lokalisasjoner vurdert som den største suksessfaktoren for å sikre en realistisk strategiplan med lik kvalitet på hele porteføljen. Risikoanalysen følger som vedlegg 3.

Suksesskriteriene er analysert til å være:

- God involvering av foretakets ledergruppe, sykehusenes ledergrupper og brukere/saksbehandlere som berøres av foreslåtte tiltak.
- At det er lagt like mye arbeid ned i alle lokalisasjoner, at vi har like god forankring i alle lokalisasjoner og at prosjektleders tilstedeværelse er lik på alle lokalisasjoner.
- At ledergruppa gir klare føringer i prosessen og gjør tydelige beslutninger/prioriteringer på bakgrunn av et godt gjennomarbeidet beslutningsgrunnlag.

Konklusjoner og anbefalinger

God eiendomsforvaltningen karakteriseres med at det foreligger overordnede bestemte mål og et rasjonelt system for planlegging og styring av eiendomsporteføljen.

Det anbefales derfor at arbeidet med å utarbeide en eiendomsstrategi for Helgelandssykehuset HF starter opp straks. Stegene i dette arbeidet skal være:

- Å ha samlet inn og strukturert informasjon som belyser arealbruken i Helgelandssykehuset.
- Å ha analysert eiendommene i forhold til tilstand, verdi, arealeffektivitet og fremtidig funksjonalitet.
- Å ha utformet en klar strategi for eiendomsporteføljen som gir brukerne gode og effektive bygninger til lavest mulig kostnad.

NOU 2004:22, Utviklingsplan for Helgelandssykehuset 2025 og øvrige momenter drøftet i dette dokumentet skal legges til grunn i arbeidet.

Vedlegg

1. Fremdriftsplan
2. Budsjett
3. Risikoanalyse

Referanser

Prosjektplan for Helgelandssykehuset 2025.

Riksrevisjonen - rapport vedrørende forvaltnings av eiendomsmasse i helseforetakene.

Multiconsult AS – kartlegging av tilstand i eiendomsmassen til Helgelandssykehuset HF.

Norges offentlige utredninger (NOU) 2004: 22 - Velholdte bygninger gir mer til alle.