

Mål og strategi for drift og udvikling af Region Midtjyllands ejendomme.

1. Afgrænsning

Facility Management (FM) er en ledelsesdisciplin, der handler om drift, vedligeholdelse og udvikling af bygninger, installationer og de tilknyttede servicefunktioner.

Facility Management indeholder 3 overordnede temaer om ejendomsdrift, ejendomsudvikling og interne servicefunktioner.

Ved ejendomsdrift forstås følgende:

- Vedligeholdelse af bygninger og installationer
- Teknisk drift af bygninger og installationer
- Forsyninger (Energi, spildevand og affald)
- Udnyttelse af kapaciteten

Ved ejendomsudvikling forstås behovet for udvikling af regionens ejendomme ved følgende:

- Byggeprojekter (nybyggeri og ombygninger)
- Køb og salg af bygninger
- Indgåelse og opsigelse af lejeaftaler
- OPP/OPS-aftaler

Ved interne servicefunktioner forstås følgende:

- anskaffelse, vedligeholdelse og service vedrørende medicoteknisk udstyr
- anskaffelse, vedligeholdelse og service vedrørende teknisk inventar
- anskaffelse, vedligeholdelse og service vedrørende løst inventar
- anskaffelse, vedligeholdelse og service vedrørende it-udstyr og -infrastruktur
- kantine, reception, serviceassistentområdet, vareforsyning, transport mv.

Der er på FM-området behov for, at der opstilles et tydeligt mål og strategi for drift og udvikling af Region Midtjyllands ejendomme, som kan medvirke til at skabe mere sundhed, trivsel og velstand, der inden for de givne økonomiske rammer lever op til borgernes forventninger og høje kvalitetskrav. Grundlaget for dette er:

- at der er fokus på den nødvendige prioritering af ressourcerne
- at resultater dokumenteres og forbedres løbende på baggrund af data og evidens
- at der arbejdes innovativt og kreeres nye løsninger
- at der i opgaveløsningen er fokus på bæredygtighed

Region Midtjylland's organisering af drift og udvikling af ejendomme er decentral, således at det med enkelte mindre undtagelser er hospitalsledelserne samt psykiatri- og socialledelsen, der har det fulde ansvar for opgave og budget inden for egen driftsenhed.

I forhold til anlægsprojekter varetager fællesadministrationen de koordinerende opgaver og indstillinger til Regionsrådet. Endvidere har fællesadministrationen ansvaret for køb og salg af ejendomme og indgåelse af lejeaftaler¹, OPP/OPS-aftaler og lignende.

Princippet om nærhed til opgaveløsningen fastholdes, idet kendskabet til hospitalsdrift, tekniske installationer og frontpersonalet er en forudsætning for, at bevare bygningernes

¹ De enkelte driftsledelser kan dog indgå lejeaftaler, hvor det lejes værdi er under 1 mio. kr.

brugsværdi og sikre en helhedsorienteret udvikling og drift, der minimerer de langsigtede omkostninger.

Lederforum for økonomi har den 4. april 2018 besluttet, at der skal udarbejdes en mission, vision og strategi for udvikling og drift af ejendomme i Region Midtjylland. Temaets interne servicefunktioner indgår ikke i beskrivelsen.

Den 27. juni 2018 godkendte regionsrådet et nyt ledelses- og styringsgrundlag: God ledelse og styring i Region Midtjylland. Derfor ændres sprogbrugen "Mission, vision og strategi for udvikling og drift af ejendomme i Region Midtjylland" til "Mål og strategi for drift og udvikling af Region Midtjyllands ejendomme." Mål og strategi rummer overordnede mål, strategispor og indikatorer."

I bilag 1 er der en nærmere beskrivelse af begrebet Facility Management og opgaverne vedrørende ejendomsdrift og ejendomsudvikling.

2. Overordnede mål:

Region Midtjylland råder i 2018 over 65 matrikler og et bygningsareal på ca. 1,3 mio. m² inklusiv lejemål.

I 2020, når de nye hospitalsbyggerier er færdige, skønnes den samlede ejendomsværdi at udgøre omkring 15 mia. kr.

Den samlede ejendomsportefølje er en væsentlig ressource, der skaber de fysiske rammer for regionens kerneydelser. Det betyder:

- Sundhedsområdet: Regionens ejendomme skal understøtte et sundhedsvæsen på patientens præmisser
- Socialområdet: Regionens ejendomme skal understøtte borgeren som aktive medborgere
- Regional udvikling: Regionens ejendomme skal understøtte regionen som en attraktiv og bæredygtig vækstregion

Målet er, at de fysiske rammer og tilknyttede servicefunktioner understøtter kerneforretningen bedst mulig til de lavest mulige omkostninger. Ved prioritering af ressourcerne anlægges en totaløkonomisk betragtning, hvor alle relevante omkostninger og indtægter er inkluderet. Der sikres endvidere en helhedstænkning, hvor kvalitet (herunder funktionalitet og patientsikkerhed) og de langsigtede økonomiske konsekvenser af valg af løsninger vurderes.

Der er behov for, at se udvikling og vedligeholdelse af regionens ejendomme, muligheder for at optimere energiforbrug, den daglige drift og udnyttelsen af ejendommenes kapacitet i en sammenhæng. De enkelte handleplaner skal tilpasses de finansielle muligheder. Dette illustreres i figur 1.

Figur 1. Handleplaner ud fra helhedstænkning



Målet med handleplaner er at sikre et bedre beslutningsgrundlag, der understøtter den fælles prioritering af anlægsmidler og muligheder for ekstern finansiering såvel som den enkelte driftsenheds prioritering af eget budget, således at man på begge beslutningsniveauer får mere for pengene.

Det sikres, at centrale prioriteringer og decentrale prioriteringer bliver langt mere transparente, men der ændres ikke på driftsenhedernes kompetence til at træffe beslutninger inden for eget budget.

Ved implementering af ejendomsstrategien er det afgørende med ledelsesmæssigt fokus på, at det er totaløkonomien og ejendommenes brugsværdi², der bliver styrende for drift og udvikling af ejendommene, og ikke detaljerede og udgiftsdrivende tekniske standarder.

3. Strategispor:

Der fokuseres på følgende strategispor:

- At fastsætte standarder for udvikling og drift af regionens ejendomme, der bevarer bygningernes brugsværdi og sikrer en helhedsorienteret udvikling og drift, der minimerer de langsigtede omkostninger
- At udvikle fælles grunddata og nøgletal, der kan anvendes til optimering af den daglige drift, synliggøre omkostninger på de enkelte ydelser og anvendes til prioritering af ressourcerne til udvikling
- At inddrage ansatte og brugerne (patienten/borgeren) ved udvikling og drift af ejendomme, til kerneforretningens behov

² Det er brugsværdien i forhold til kerneydelsen, som er afgørende. Brugsværdien handler især om funktionalitet i forhold til opgaveløsningen samt om komfort og æstetik for brugere og ansatte. Den økonomiske ejendoms værdi tillægges ingen særskilt betydning, fordi der ikke er et naturligt marked for køb og salg af regionale bygninger. Når der tales om "behov for genopretning af en bygning" eller "et efterslæb i vedligeholdelse af en bygning", så bør dette ses i forhold til brugsværdien og ikke bygningernes oprindelige stand.

- At samarbejde med erhvervsliv, uddannelses- og forskningsinstitutioner, andre regioner, kommuner om innovative løsninger

Bemærkninger til strategisporene:

3.1. Fastsætte mål for udvikling og drift af regionens ejendomme, der bevarer bygningernes brugsværdi og sikrer en helhedsorienteret udvikling og drift, der minimerer de langsigtede omkostninger

Region Midtjylland's decentrale organisering af udvikling og drift af ejendomme fastholdes, således at det med enkelte mindre undtagelser er hospitalsledelserne samt psykiatri- og socialledelsen, der har det fulde ansvar for opgaver og budget inden for egen driftsenhed.

Der er imidlertid behov for at udvikle et mere forpligtende tværgående samarbejde, der

- understøtter et transparent beslutningsgrundlag på både regionalt niveau såvel som decentralt niveau
- bidrager til helhedsorienterede og omkostningseffektive løsninger, der bedst mulig understøtter bygningernes brugsværdi og kerneforretningens behov for udvikling
- sikrer deling af faglig viden, udnytter muligheder for fælles ekspertise og fælles vurderinger af potentialer ved ny teknologi
- sikrer ensartet grundlag for tilstandsrapporter, energirapporter og investeringsplaner

Den decentrale løsningsmodel suppleres derfor med 6 mål for det tværgående og forpligtende samarbejde.

Mål 1: Transparens.

Der udvikles et fælles sæt af indikatorer for udvikling og drift af ejendomme. Formålet er, at etablere et fælles overblik over anvendelse af ressourcer samt bygningernes og installationernes tilstand, der kan give input til drøftelser omkring prioritering af ressourcerne, synliggøre mulige effektiviseringspotentialer og til udveksling af erfaringer om best practise.

Der har de senere år været en betydelig national interesse (regering og folketinget samt finansministeriet) i FM-området. Staten og andre regioner har forskellige ejendomsstrategier. Det er vigtigt, at Region Midtjylland til stadighed kan dokumentere effektiviteten af den valgte ejendomsstrategi.

Det fælles sæt af indikatorer tager afsæt i eventuelle nationale mål for udvikling og drift af ejendomme.

Initiativer, der sættes i gang for at sikre en større grad af transparens:

- ensartet brug af de fælles styresystemer
- fælles standarder for registrering af bygningernes og installationernes tilstand og behov for udvikling og vedligeholdelse, måling af energiforbrug og graden af kapacitetsudnyttelse
- fælles nøgletal om ressourceforbrug og prisfastsættelse af ydelser

Mål 2: Arealudnyttelse

Det skal sikres, at Region Midtjyllands samlede ejendomsportefølje udnyttes bedst mulig. Graden af kapacitetsudnyttelse af de enkelte matrikler/bygninger dokumenteres.

Målet er,

- **Regionale mål:** Udnyttelse af bygninger prioriteres i forhold til nye byggeprojekter, køb og salg af bygninger, afvikling eller indgåelse af lejemål. En bedre udnyttelse af eksisterende bygninger kan ud fra en samlet vurdering af kvalitet og ressourceforbrug være mere effektivt end nyt byggeri, alternativt køb eller leje af bygninger. Modsat kan nyt byggeri, køb eller leje være mere effektivt end gennemgribende ombygninger og renoveringer.
Ledig bygningsmæssig kapacitet, der ikke kan udnyttes til andre regionale formål, skal frasælges eller udlejes.
- **Lokalt mål:** Lokalerne på de enkelte matrikler/bygninger fordeles bedst mulig i forhold til de funktioner, der skal være på matriklen/bygningen.

Initiativer, der kan forbedre opgaveløsningen:

- Udvikle nøgletal, der giver et tværgående overblik over lokaleudnyttelsen i hele regionen som indikator for behovet for salg/køb af bygninger eller nybyggeri
- Udvikle nøgletal for arealudnyttelse af en bygning eller en del af en bygning som indikator for effektivitet
- Udvikle nøgletal for arealforbrug for typiske funktioner til brug for arealplanlægning og indretning

Mål 3: Synlig prioritering af ressourcerne

Udgifterne til drift og udvikling af regionens ejendomme finansieres af forskellige kasser, og der er forskellige beslutningstagere. Der er i bilag 2. en oversigt over finansieringsmuligheder for henholdsvis sundhedsområdet og socialområdet.

Ved prioritering af ressourcerne tages afsæt i totaløkonomien. Målet er:

- at byggeprojekter har fokus på værdiskabelse i et bredt og langsigtet perspektiv, hvori indgår bygningernes funktionalitet og kvalitet samt afledte udgifter til energi, vedligehold og drift af bygningerne³
- at der er fokus på bygningernes tilstand, hvor mest mulig vedligeholdelse er planlagt, og som forebygger større investeringer i afhjælpende (typisk=akut) vedligeholdelse⁴
- at der er fokus på tiltag, der kan optimere den tekniske drift af ejendommen⁵
- at energibesparende foranstaltninger gennemføres, hvis der som udgangspunkt er en afdragsperiode på under 10 år ved investeringer i bygninger og på under 5 år ved investering i installationer.⁶

³ I FM-litteraturen er der almindelig erfaring for, at i det lange perspektiv udgør anlægsudgifterne til byggeprojektet 20 %, mens de efterfølgende udgifter til drift og vedligeholdelse udgør 80 %. Det bør sikres, at beslutninger i anlægsprojektet aktivt vurderes i forhold til de afledte driftsomkostninger.

⁴ I FM-litteraturen er det almindelig vis antaget, at planlagt vedligeholdelse er billigere i det lange løb end afhjælpende vedligeholdelse. Der kan imidlertid være situationer, hvor planlagt vedligeholdelse udskydes/droppes, fordi der f.eks. planlægges nyt byggeri til afløsning af gammelt byggeri.

⁵ I forbindelse med større anlægsopgaver bør det aktivt vurderes, om der er anlægsinvesteringer, som kan reducere fremtidige driftsomkostninger. Der bør endvidere sikres en løbende vurdering af ny teknologi og muligheder for at reducere driftsomkostningerne.

⁶ Det bemærkes, at energibesparende foranstaltninger bør vurderes i sammenhæng med andre muligheder for effektiviseringer. Hvis der er mulighed for at reducere andre driftsomkostninger, kan afdragsperioden forlænges.

- at finansieringsmulighederne ses i en sammenhæng, hvis der er en positiv business case ⁷

Arbejdsredskaberne er:

- Investeringsplanen, der giver et samlet overblik over projekter, som søges prioriteret inden for de fælles rammer over en 10-årig periode. De enkelte projekter beskrives med potentialer for effektiviseringsgevinster i forhold til kerneydelsen samt potentialer for effektiviseringsgevinster på energi, teknisk drift og/eller vedligeholdelse. For de enkelte projekter beskrives forskellige finansieringsmuligheder,
- Sideløbende med investeringsplanen laves et overblik over projekter, der ikke kan prioriteres inden for investeringsplanen og de fælles rammer, men hvor der vurderes et positivt potentiale for effektivisering i forhold til kerneydelsen og/eller potentialer for effektiviseringsgevinster på driftsbudgettet.
- Årlige tilstandsrapporter for bygninger og installationer skal give et overblik over behovet for investeringer i vedligeholdelse på kort og lang sigt. Tilstandsrapporterne baserer sig på løbende observationer og forandringer af bygninger og installationer samt på aftalte standarder for planlagt vedligeholdelse og mulige effektiviseringer af den tekniske drift. Den årlige tilstandsrapport dannes på baggrund af tilgængelige og aktuelle oplysninger i regionens styresystemer for ejendomme.
- Energimærkning af bygninger og installationer skal give et samlet overblik over mulighed for energibesparende foranstaltninger. Energimærkningen baseres på en løbende opdatering af de lovpligtige energimærkninger. Det bemærkes, at lovgivningen aktuelt er under revision med henblik på at udvikle en mere dynamisk energimærkning, der sikrer aktuelle og korrekte informationer, som kan tænkes ind i en helhedsplanlægning.

Nye byggerier og større ombygninger afholdes typisk af anlægsmidler. Regionsrådet har godkendt kriterier for prioritering af projekter inden for anlægsrammen. Kriterierne fremgår af bilag 2. Kriterierne er styrende for den årlige investeringsplan, som forelægges Regionsrådet i forbindelse med vedtagelse af næste års budget.

Mål 4: Incitament til at minimere omkostningerne

Der udvikles styringsmodeller, der fremmer incitamentet til at minimere de langsigtede omkostninger for udvikling og drift af ejendomme, herunder tidsbesparende løsninger.

Styringsmodellerne baserer sig på standarder for drift og udvikling af ejendomme. De valgte standarder støtter sig til rådgiverbranchens anbefalinger. Anbefalingerne tilpasses Region

⁷ Byggeprojekter og større vedligeholdelse af klimaskærm og terræn finansieres normalt af anlægsbudgettet. Der bør være en aktiv vurdering af muligheder for helt eller delvist finansiering via driftsbudget eller anden ekstern finansiering. Dette vil være aktuelt, hvis investeringen sparer driftsomkostninger.

Projekter der sigter på almindelig vedligeholdelse og/eller teknisk drift finansieres som udgangspunkt af driftsbudgettet. Der bør være en aktiv vurdering af om projekter kan ses i en sammenhæng med andre formål, der helt eller delvist kan finansieres af anlægsbudgettet eller anden ekstern finansiering.

Energiprojekter, hvor finansieringen er ekstern (f.eks. ESCO-projekter), bør vurderes i forhold til, om der er andre behov for investering i udvikling og/eller drift, som kan finansieres af den eksterne partner. Hvis der er en positiv business case, kan den eksterne finansiering frigøre midler på anlægs- og/eller driftsbudgettet til andre formål. Der kan fastsættes en længere afskrivningsperiode for den eksterne finansiering end ved rene energiprojekter på 10 år på bygninger og 5 år på installationer.

Midtjyllands ønsker til god vedligeholdelse og teknisk drift af ejendomme, optimal udnyttelse af forsyninger samt udnyttelse af bygningernes kapacitet. Registrering af bygningernes og installationernes tilstand sker løbende, så der altid er et opdateret materiale som grundlag for tilstandsrapporter.

Konkrete eksempler på fælles muligheder for minimering af omkostninger:

- Fælles teknologivurderinger: der kommer løbende nye teknologier, som kan effektivisere driften af bygninger og installationer. F.eks. nye automatiserede tekniske styresystemer og robotteknologier. Fælles teknologivurderinger forbedrer mulighederne for at vurdere effektiviseringsgevinster for hele regionen og sikre hurtigere anskaffelser, hvis der er en positiv gevinst.
- Fælles tilrettelæggelse af udbud: På en række områder er muligheden for fælles udbud ikke koordineret. Det gælder f.eks. timepriser på håndværkerydelser, vedligeholdelse af udearealer og anskaffelse af tekniske artikler.
- Digitale 3D-modeller: Systematisk registrering af bygninger og installationer i digitale 3D-modeller kan give meget præcise informationer om bygningernes infrastruktur med hensyn til forskellige formål som varme, vand, el, ventilation, fiber, brandsikring, afløb og konstruktion. Registreringen kan:
 - give et bedre oplysningsgrundlag for udbud af projekter, og derigennem reducere uforudsete udgifter, og dermed få anlægsmidler til at række længere⁸
 - og kan reducere de langsigtede udgifter til vedligeholdelse og drift. Systematisk registrering af bygningernes og installationernes tilstand er medvirkende til at regionen kan gå fra akut vedligeholdelse til planlagt vedligeholdelse, og dermed reducere de langsigtede udgifter
- Prissætning af ydelser: Viden om hvad de enkelte ydelser til vedligeholdelse, drift og energi koster giver bedre forudsætninger for, at regionen kan "rightsource" de enkelte ydelser. "Rightsourcing" betyder at regionen outsourcer ydelser, hvis private leverandører er billigere end egen drift. Modsat vælger regionen at insource ydelser fra private leverandører, hvis dette er billigst.

Mål 5: Specialistområder

Der identificeres område med behov for specialistviden. Formålet er, at give mulighed for at samle specialistviden på tværs af driftsenheder og fællesadministrationen, fordi det kan være vanskeligt og dyrt, hvis den enkelte driftsenhed skal tilvejebringe den nødvendige ekspertviden. Ideen er at samle specialistviden et sted, hvor det kan give faglig og økonomisk mening.

Som eksempler kan nævnes:

- energiområdet, hvor der løbende stilles nye krav til bæredygtighed, udvikles megen ny teknologi og med mulighed for at tilrettelægge alternative finansieringsformer
- miljøområdet, hvor der stilles stadig større krav til håndtering af spildevand og affald, og hvor der bliver større økonomisk interesse i genbrug
- byggelovgivning, hvor der løbende kommer nye byggregulativer og krav til byggerier, udbudsregler og paradigmer for kontrakter
- specialistviden om hospitalsbyggeri som kan bringes i anvendelse ved beslutninger om nyt byggeri eller større ombygninger
- digital ejendomsdrift med det formål at forenkle arbejdsgange, øge gennemsigtigheden og brug af fælles registreringsstandarder

⁸ Region Syddanmark evaluerede i 2015 fem store byggeprojekter. Evalueringen viste, at der i alle projekter var uforudsete udgifter til håndværkere på 20-25 %. En væsentlig årsag til de høje uforudsete udgifter er manglende kendskab til detaljerne i bygninger og installationer.

- vedligeholdelse af teknisk komplicerede installationer, f.eks. autoklaver, steriliseringsudstyr, sikkerhedssystemer, telefoni, elevatorer m.m.

Det forudsætter en fælles stillingtagen til:

- at der er en positiv business case for driftsrationalitet ved at samle en specialistområde, herunder vurdere om det skal være en fælles regional løsning eller køb af en privat løsning
- at der formuleres en tydelig beskrivelse af opgave og den forventede kvalitet af opgaveløsningen, serviceforpligtelse (f.eks. garanti for service og mål for ventetid) samt betaling for de enkelte ydelser den valgte enhed skal løse for fællesskabet
- at den driftsenhed eller administrationen der stiller ekspertfunktionen til rådighed, kan opnå bindende aftaler med øvrige driftsenheder

Mål 6: Chefforum for drift og udvikling af ejendomme

Optimering af drift og udvikling af regionens ejendomme er en kompleks og omfattende opgave. Det forventes, at ejendomsstrategien kan træde i kraft ved udgangen af 2020, når de nye hospitalsbyggerier er taget i brug, og der forlægger et tilfredsstillende datagrundlag for ejendomsstrategien.

Indtil 2020 er der et betydeligt arbejde med at sikre ensartet brug af fælles styresystemer, fælles standarder for registrering af bygningernes og installationernes tilstand samt implementere digitale 3D modeller, der beskriver bygningernes og installationernes infrastruktur.

Der nedsættes et chefforum for drift og udvikling af ejendomme i Region Midtjylland, som har til formål:

- at forberede ejendomsstrategien med henblik på, at den træder i kraft ved udgangen af 2020
- at fastsætte og følge op på fælles standarder for anvendelse af fælles styresystemer, der danner grundlag for tilstandsrapporteringer, energirapporteringer og investeringsplaner
- at sikre at fælles standarder understøtter kerneforretningen med hensyn til kvalitet (herunder funktionalitet og patientsikkerhed)
- at fremme brugen af digitale løsninger, der detaljeret beskriver bygningernes og installationernes infrastruktur, herunder 3 D-modeller
- at udvikle indikatorer og ledelsesinformation, der kan anvendes som analysegrundlag og/eller til beslutninger om ressourceanvendelsen
- at vurdere muligheder for fælles specialistfunktioner og eventuelt iværksætte disse
- at vurdere tiltag, der kan minimere omkostningerne, herunder vurdere muligheder for fælles "rightsourcing" og evaluering af udbud

Chefforum for drift og udvikling af ejendomme består af:

- Hospitalsdirektør
- Chef med ansvar for det tekniske område på hver af de somatiske hospitaler og Psykiatri og social

- Chef fra Koncernøkonomi og Sundhedsplanlægning

Koncernøkonomi er sekretariat for Chefforum for drift og udvikling af ejendomme.

Chefforum for drift og udvikling af ejendomme er nedsat under Lederforum for økonomi.

3.2. Udvikle fælles grunddata og indikatorer, der kan anvendes til optimering af den daglige drift, optimere brugen af den fysiske kapacitet/lokaler, synliggøre omkostninger på de enkelte ydelser og anvendes til prioritering af ressourcerne

Der udarbejdes et sæt af indikatorer for ejendomsstrategien. Målet er at indikatorerne kan dokumentere effektiviteten i Region Midtjyllands ejendomsstrategi. Endvidere er det målet at fælles grunddata kan anvendes til optimering af den daglige drift og anvendes til prioritering af ressourcerne.

Inden for den ramme opstilles 3 delmål.

Delmål 1: Udvikle og anvende fælles standarder for registrering af byggetekniske grunddata, forbrugsdata og økonomiske data i fælles styresystemer.

Overordnet er kravet, at fælles registreringsstandarder skal være enkle, relevante og give mening i en styringsmæssig sammenhæng. De registrerede data skal være reliable (handler om nøjagtighed i indsamlingen af data og i behandlingen af disse) og valide (handler om dokumentation og fortolkning af data).

Delmål 2: Ledelsesinformation

Der skal udvikles et sæt af nøgletal, der er relevante i forhold til at give ledelsesmæssigt overblik og prioritering.

Data overføres til BI-miljø med henblik på beskrivelse i nøgletal, der understøtter ledelse og prioriteringer på tværs af driftsenheder.

Delmål 3: Indikatorer

Der opstilles indikatorer på de enkelte opgaveområder. Som udgangspunkt skal indikatorerne kunne opgøres på matrikler og bygninger. Hvis det er relevant skal indikatorerne kunne opdeles efter bygningsmæssige formål f.eks. operationsstuer, ambulatorier, kontorer mv.

De enkelte indikatorer indeholder 3 elementer:

- **Tæller:** Beskriver ressourceforbruget på et givet område. Ressourceforbruget beskrives typisk i afholdte driftsudgifter eventuelt underopdelt på lønudgifter, udgifter til leverandører og lignende. På områder, hvor der er store anskaffelser kan det overvejes at opgøre ressourceforbruget efter medgåede omkostninger, dvs. uden anlægsudgifter men inklusiv afskrivning og forrentning. I forhold til forsyninger kan forbruget beskrives i mængder, herunder kan affaldshåndtering beskrives i mængden af genanvendelse.
- **Nævner:** Sættes ressourceforbruget i forhold til et mål for størrelsen af det der måles, fås et udtryk for, hvilket niveau ressourceforbruget har. Der er imidlertid mange forskellige variabler, der kan udtrykke størrelsesordenen af det, der måles. Det kan f.eks. være areal (brutto- og nettoetageareal), antal ansatte, antal patienter/klienter samt for sundhedsområdet antal behandlinger eller produceret DRG-værdi.

- **Forklarende variable:** Der er ofte særlige årsager til variationer i de enkelte indikatorer. Der er f.eks. tale om bygningernes og installationernes tilstand, graden af tekniske installationer og krav til patientsikkerhed (eksempel operationsstuer).

Der er oftest betydelige vanskeligheder ved at sikre reliable og valide tal til både tæller og nævner. Indikatorerne anvendes til:

- at give et overblik over det faktiske ressourceforbrug på de enkelte matrikler/bygninger
- at de enkelte driftsenheder får muligheder for at lave tidsserier, der belyser udviklingen og effekten af handlinger
- at der er mulighed for tværgående sammenligninger, som anvendes til drøftelser af niveauforskelle og eventuelt udgangspunkt for en kvalitativ analyse. Det er vigtigt, at indikatorerne ikke anvendes til direkte handlinger. Dette skyldes usikkerhed i opgørelsesmetoder og meget forskellige vilkår for at drive de enkelte bygninger.

Nedenstående er eksempler på indikatorer:

Vedligeholdelse:

Opgøres på matrikler, bygninger og bygningsmæssige formål	Nøgletal Tæller	Nøgletal Nævner	Forklarende variable
Niveau for faktisk tilstand	Samlet økonomisk behov for vedligeholdelse	Antal m ² (bruttoetageareal nettoetageareal) Antal patienter Antal behandlinger DRG-værdi	
Niveau for faktisk vedligehold	Samlede driftsudgifter til vedligeholdelse	Antal m ² (bruttoetageareal nettoetageareal) Antal patienter Antal behandlinger DRG-værdi	Mål for bygningstilstand og behov for vedligeholdelse Patientsikkerhed

Forsyninger:

Opgøres på matrikler, bygninger og bygningsmæssige formål	Nøgletal Tæller	Nøgletal Nævner	Forklarende variable
El	Samlet driftsudgift kWh	Antal m ² (bruttoetageareal nettoetageareal) Antal patienter Antal behandlinger DRG-værdi	Mål for bygningstilstand Mål for aktivitet i tid og omfang Automatiseringsgrad vedr. kerneydelse Styresystemer, der regulerer forbrug
Vand	Samlet driftsudgift M ³	Antal m ² (bruttoetageareal nettoetageareal) Antal patienter Antal behandlinger DRG-værdi	Mål for aktivitet i tid og omfang Styresystemer, der regulerer forbrug
Varme	Samlet driftsudgift kWh	Antal m ² (bruttoetageareal nettoetageareal) Antal patienter Antal behandlinger DRG-værdi	Mål for bygningstilstand Mål for aktivitet i tid og omfang Styresystemer, der regulerer forbrug
Affaldshåndtering	Samlet driftsudgift Samlet mængde Genanvendelse opdelt på kategorier	Antal m ² (bruttoetageareal nettoetageareal) Antal patienter Antal behandlinger DRG-værdi	

Teknisk drift

	Nøgletal Tæller	Nøgletal Nævner	Forklarende variable
Opgøres på matrikler, bygninger og bygningsmæssige formål	Lønomkostninger Leverandør- omkostninger	Antal m ² (bruttoetageareal nettoetageareal) Antal patienter Antal behandlinger DRG-værdi	Styresystemer til overvågning mv. Automatiseringsgrad

Arealudnyttelse:

	Nøgletal Tæller	Nøgletal Nævner	Forklarende variable
Opgøres på matrikler, bygninger og bygningsmæssige formål på afsnit	Antal m ²	Antal patienter Antal behandlinger Antal arbejdspladser DRG-værdi	Afdelingstype

3.3. Inddragelse af ansatte og brugerne ved udvikling og drift af ejendomme til kerneforretningens behov

Niveauet for inddragelse af ansatte og brugere afhænger af opgavens størrelse, arbejdspladsens størrelse og ikke mindst betydningen for opgaveløsningen.

Ejendomsudvikling:

Udgangspunktet er at sikre en ejendomsudvikling, der bevarer bygningernes brugsværdi i forhold til kerneydelsen. Kerneydelserne ændrer sig over tid på grund af ny teknologi, nye behandlingsmetoder og nye samfundsmæssige rammebetingelser.

Nye byggerier og større ombygninger afholdes typisk af anlægsmidler. Regionsrådet har godkendt kriterier for prioritering af projekter inden for anlægsrammen. Kriterierne fremgår af bilag 2. Kriterierne er styrende for den årlige investeringsplan, som forelægges Regionsrådet i forbindelse med vedtagelse af næste års budget.

Behovet for inddragelse af ansatte og brugerne ved udvikling af ejendomme afklares og tilrettelægges i forbindelse med:

- Indsamling af oplysninger af ønsker om bygningsmæssige ændringer og mulige effektiviseringspotentialer
- Ved planlægning af anlægsprojekter udarbejdes en plan for inddragelse af ansatte og brugerne i relevant omfang set i forhold til projektets størrelse og kompleksitet.
- Ved igangsætning af anlægsprojekter inddrages tekniske afdelinger så tidlig som mulig. Målet er, at afdække om anlægsbeslutninger afleder u hensigtsmæssige driftsudgifter.

Drift af ejendomme:

Udgangspunktet er at sikre en ejendomsudvikling, der bevarer bygningernes brugsværdi i forhold til kerneydelsen. Bygningernes tilstand kan over tid forringes, således at det påvirker brugsværdien negativt. Det er først og fremmest relevant, at inddrage ansatte omkring tilrettelæggelse af ejendomsdriften.

De enkelte driftsenheder kan efter eget valg tilrettelægge brugerundersøgelse af indeklima, skiltning eller lignende.

Behovet for at inddrage ansatte afklares og tilrettelægges i forbindelse med:

- Ved indsamling af oplysninger om behovet for vedligehold af bygninger og installationer samt potentiale for effektiviseringer.

- Fastlæggelse af kvalitetsstandarder for det tekniske personales ydelser i forhold til vedligehold, energiforbrug, teknisk drift og arealudnyttelser. Kvalitetsstandarder synliggøres for ansatte via it-løsning.
- Etablering af helpdesk/call center via it-løsning, hvor ansatte kan registrere fejl/mangler/praktiske opgaver til den ansvarlige tekniske afdeling. Der sker løbende opfølgning og færdigmeldinger. Der udarbejdes statistik over henvendelser og responstider.

3.4. Samarbejde med erhvervsliv, uddannelses- og forskningsinstitutioner samt andre offentlige myndigheder om innovative løsninger

Udvikling og drift af ejendomme er navnlig for hospitalsbyggerier meget kompliceret. Dette skyldes blandt andet:

- lovkrav til byggeriers kvalitet
- byggemetoder og -materialer
- krav om bæredygtighed i forhold til energiforbrug og miljø
- udvikling af nye teknologier til optimering af driftsopgaver
- nye samarbejdsformer mellem private virksomheder og det offentlige
- forudsætter i øvrigt stor grundlæggende hospitalsviden, herunder viden om patientsikkerhed og arbejdsmiljø, om hvad der virker godt og hvad der ikke virker godt

Erhvervsliv:

Ved byggeprojekter, indkøb af tekniske installationer samt visse drifts- og vedligeholdelsesopgaver samarbejdes med private virksomheder. Private virksomheder tildeles opgaver efter udbud og de retningslinjer, der i øvrigt gælder for udbud.

Resultatet af de enkelte udbud skal løbende evalueres på parametre som udbudsform, kravspecifikation, omfanget af uforudsete udgifter og det opnåede driftsresultat.

F.eks. omkring ESCO projekter vurderes muligheder for at tilrettelægge udbuddene anderledes. I det nuværende set up er der ofte problemer med fortolkning af den forudsatte baseline for energibesparelser. Denne problemstilling kan undgås i det omfang der er tiltag, hvor der ved indgåelse af en aftale gives en garanti for energibesparelsen uden definition af en baseline. Dette forventes muligt ved tiltag som udskiftning af ventilationsanlæg, styring af varme, installation af solceller, udskiftning af belysningskilder m.m. Regionen kan dermed opnå sikkerhed for den efterfølgende økonomi.

Udbudsformer og udformning af tildelingskriterier er nærmere beskrevet i Region Midtjyllands byggeregulativ.

Der tilrettelægges en løbende evaluering af de forskellige udbuds- og samarbejdsformer.

Samarbejde med private virksomheder kan endvidere give nyttig viden om nye byggemetoder og -materiel samt nye teknologier til optimering af driftsopgaver.

Uddannelses- og forskningsinstitutioner:

Flere uddannelses- og forskningsinstitutioner arbejder med forskning inden for FM-området. Navnlig Aalborg Universitets Center arbejder med området. Det undersøges, om der er mulighed for at etablere nyttige samarbejdsrelationer, der kan styrke Region Midtjyllands viden om nye byggemetoder og -materiel samt nye teknologier til optimering af driftsopgaver.

Andre offentlige myndigheder:

Region Midtjylland samarbejder gennem "Godt Sygehusbyggeri" med andre regioner om mål og visioner for nyt sygehusbyggeri. Endvidere indgår Region Midtjylland i et FM-netværk for tekniske chefer.

Region Midtjylland samarbejder med kommunerne om udvikling af innovative løsninger for sundhedshuse og sociale tilbud.

Bilag 1. Afgrænsning af begrebet Facility Management

1. Indledning

Facility Management (FM) er en ledelsesdisciplin, der handler om drift, vedligeholdelse og udvikling af bygninger, installationer og de tilknyttede servicefunktioner. Målet er, at de fysiske rammer og tilknyttede servicefunktioner bedst mulig skal understøtte kerneforretningen.

Facility Management indeholder 3 overordnede temaer om ejendomsdrift, ejendomsudvikling og interne servicefunktioner.

Det primære formål med dette bilag er at beskrive indholdet af ejendomsdrift og mulige initiativer, der kan forbedre opgaveløsningen.

Ejendomsdriften afgrænses til følgende delmængde af Facility Management:

- Vedligeholdelse af bygninger og installationer
- Teknisk drift af bygninger og installationer
- Forsyninger
- Arealudnyttelse

Opgaver omkring ejendomsudvikling er detaljeret beskrevet i Region Midtjyllands byggeregulativ.

2. Analyser af FM-området.

Der er i de seneste år udarbejdet en række analyser i kommunerne og regioner på FM-området. Analyserne peger på, at der er generelt et stort forbedringspotentiale.⁹

I 2015 udarbejdede EY en analyse af Facility Management området i Region Midtjylland. Analysen var målrettet regionens hospitaler og regionshuse.

Analysen viste, at omkostningsniveauet i Region Midtjylland ligger på niveau med EY's internationale erfaringsgrundlag. Men analysen viste også, at der på de enkelte undersøgte ydelser er stor variation i modenhed og omkostningsniveau mellem regionens enheder. Dette indikerer, at der også i Region Midtjylland er et forbedringspotentiale.

EY's analyse for Region Midtjylland viser, at der er brug for:

- **Vision, mission og strategi:** Manglen af en tværgående vision, mission og strategi for Region Midtjyllands Facility Management-drift, der harmoniserer med Region Midtjyllands overordnede strategi.
- **Organisering og styring:** større klarhed i hvem, der gør hvad, og hvordan processerne forløber
- **Standardisering og serviceniveauer:** Fælles standardisering og harmonisering af registrering og dokumentation af bygningernes og installationernes anvendelse og tilstand. Fastsættelse af serviceniveau for de enkelte delydelser

⁹ Der kan blandt andet henvises til Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning (KORA), som i 2015 udarbejde en benchmarkanalyse af den kommunale ejendomsadministration. EY udarbejdede i juni 2017 en casebaseret kortlægning af 11 danske kommuners modenhed i forhold til facility management. Undersøgelsen blev suppleret med en spørgeskemaundersøgelse i alle kommuner.

- **Gennemsigtighed og nøgletal:** etablering af datagrundlag og nøgletal, der beskriver behov og faktisk afholdte omkostninger på de forskellige ydelser. Udvikle modeller til økonomistyring og prioritering af budget.
- **Leverandørsamarbejde:** Konsolidering og genforhandling af kontrakter samt sikring af konkurrenceudsættelse på relevante områder
- **Brugersamspil og kommunikation:** Struktureret tilgang til brugertilfredshed (kan både være medarbejder såvel som patient/klient).

Region Midtjylland råder i 2018 over et bygningsareal på ca. 1,3 mio. m² inklusiv lejemål.

I 2020, når de nye hospitalsbyggerier er færdige, skønnes den samlede ejendomsværdi til at være omkring 15 mia. kr.

For de somatiske hospitaler tilsammen skønnes, at bygningerne har mere end 150.000 stykker teknisk inventar integreret.

Der er ingen samlet opgørelse over Region Midtjyllands udgifter til ejendomsdrift. To væsentlige poster er udgifter til forsyninger og teknisk driftspersonale. Udgifter til forsyninger løber op i cirka 350 mio. kr. årligt, og der er ansat cirka 250 tekniske medarbejdere, svarende til en udgift på godt 100 mio. kr., hvoraf omkring 20 % går til drift af bygninger og installationer, mens 80 % går til anskaffelse, vedligeholdelse og service vedrørende teknisk inventar og løst inventar. Hertil kommer så de beløb, som anvendes til vedligeholdelse, reparationer og servicekontrakter med leverandører.

3. Afgrænsning af opgaverne.

Oversigten nedenfor viser i 6 temaer hovedopgaverne inden for begrebet Facility Management:

EJENDOMSDRIFT:				EJENDOMS UDVIKLING	ØVRIGE SERVICE FUNKTIONER
Vedligeholdelse	Forsyninger	Drift	Arealudnyttelse	Opgavetyper	Funktioner
Operationelle opgaver • Indvendig • Udvendig • Installationer • Terræn • Tilsyn • Administration	Operationelle opgaver • El • Vand • Varme • Spildevand og regnvand • Affaldshåndtering • Administration	Operationelle opgaver • Pasning, styring og overvågning af bygninger og installationer • Småreparationer • Tilrettelæggelse af udvendig drift • Sikkerhed • Serviceopgaver • Administration	Operationelle opgaver • Lokaledisponering og udnyttelsesgrad • Administration	• Nybyggeri • Om- og tilbygninger • Køb og salg af ejendomme • Indgåelse og opsigelse af lejeaftaler • OPP-projekter • Administration	• Anskaffelse, vedligeholdelse og service vedrørende it-udstyr og -infrastruktur • Anskaffelse, vedligeholdelse og service af medicoteknisk udstyr • Anskaffelse, vedligeholdelse og service vedrørende teknisk inventar • Anskaffelse, vedligeholdelse og service vedrørende løst inventar • Vareforsyning • Transport af gods og personale • Serviceassistentområdet, herunder rengøring • Kantine • Reception • etc. • Administration
Taktiske opgaver: Fælles systemunderstøttelse: IT-understøttelse af planlægning, dokumentation, drift- og vedligeholdelse af bygninger og installationer, IT-understøttelse af økonomistyring og IT-understøttelse af ledelsesinformation (fælles registreringsstandarder, nøgletal og rapporteringer) byggregulativ (beskrivelse af ansvar for opgaver samt processer og indstillinger vedrørende anlægsopgaver).					Fælles grundlag for en række servicefunktioner.
Taktiske opgaver: Fælles retningslinjer for administrative opgaver: udbud og kontraktstyring, finansiering, budget og regnskab, økonomistyring samt Agenda 21					

3.1 Øvrige servicefunktioner:

Servicefunktionerne handler om at understøtte kerneydelserne. Der er en bred vifte af servicefunktioner, som ikke eller kun indirekte har noget med bygningerne at gøre. En stor del af opgaverne løses af ansat personale som f.eks. teknisk personale, medicoteknisk personale, serviceassistenter (herunder rengøringspersonale) og kantinepersonale. I nogen omfang udliciteres opgaver, som f.eks. vinduespolering, vedligeholdelse af udearealer og rengøring.

Servicefunktioner med et tværgående organisatorisk grundlag: Der er på de fleste service funktioner besluttet en form for fælles organisering af området.

IT-udstyr omhandler mobilt it-udstyr (smartphones, tablets, headsets osv.) og den teknologiske infrastruktur i form af netværk, sikkerhedssystemer og lignende. IT-afdelingen har det overordnede ansvar for anskaffelse, vedligeholdelse og service. De driftsansvarlige enheder er ansvarlige for de konkrete indkøb af mobilt it-udstyr samt praktiske opgaver i forbindelse med anvendelsen.

Der er under ledelse af direktionen nedsat en it-styregruppe.

Medicoteknisk udstyr hører ind under definitionen på medicinsk udstyr. I store træk er medicoteknisk udstyr beregnet til anvendelse på patienter med henblik på diagnosticering, forebyggelse, overvågning, behandling eller lindring af sygdomme. Der er f.eks. tale om billeddannende udstyr og radiologi, laboratorieudstyr, behandlings- og undersøgelsesudstyr samt klinisk specialudstyr (f.eks. skannere, operationsudstyr, respirator, endoskoper, mikroskoper etc).

Indkøb & Medicoteknik har det overordnede ansvar for anskaffelse, vedligeholdelse og service vedrørende medicoteknisk udstyr. Tekniske afdelinger har i mindre omfang assisterende opgaver.

Teknisk inventar er forskellige tekniske hjælpemidler, der skal understøtte patientbehandlingen, sikre komfortable behandlinger og et godt arbejdsmiljø samt høj hygiejne. Der er f.eks. tale om senge-, undersøgelses- og operationslejer, autoklaver, køle- og fryseskabe, patientlifte etc.

Løst inventar har generelle anvendelsesmuligheder. Der er f.eks. tale om møbler, rullende materiel, belysning og lignende.

Det er fortrinsvist de tekniske afdelinger på de somatiske hospitaler, der har ansvaret for anskaffelse, vedligeholdelse og service af teknisk inventar og løst inventar. Typisk løser de tekniske afdelinger opgaver for psykiatrien og sundhedshusene.

Hospitalsteknisk Råd drøfter fælles problemstillinger og anbefalinger omkring teknisk og løst inventar.

Vareforsyning: Koncernledelsen har besluttet en strategi for en professionel vareforsyning i Region Midtjylland, som omfatter al indkøb af varer og tjenesteydelser samt hele forsyningskæden fra vareleverandør til slutbruger.

Indkøb & Medicoteknik har ansvaret for indkøbsstrategien og udmøntningen heraf. De enkelte driftsenheder har ansvaret for tilrettelæggelsen af de konkrete indkøb og den interne distribution af varer.

Transport: MidtTransport er en tværgående enhed, der står for gods- og personaletransport mellem Region Midtjyllands matrikler. Der er blandt andet tale om transport af mad, vasketøj, hospitalsudstyr og affald.

Hospitalsenhed Midt har ansvaret for MidtTransport.

Chefforum for indkøb og logistik har ansvaret for fastsættelse af rammer for gods- og personaletransporten mellem Region Midtjyllands matrikler samt for eventuel konkurrenceudsættelse af transporten.

Serviceassistenter: området omfatter 15 opgavetyper (eksempler: rengøring, køkken, affald, vareforsyning, patienttransport, beredskab og patientkontakt) med sammenlagt mere end 800 forskellige opgaver.

Der er udviklet 3 metoder til ressourceoptimering og økonomiske modelberegninger.

Chefforum for indkøb og logistik drøfter problemstillinger og anbefalinger om effektiviseringer.

Servicefunktioner uden tværgående organisatorisk grundlag:

Der er ikke besluttet en tværgående koordination af en række servicefunktioner som reception, kantine og lignende.

Indholdet af servicefunktionerne beskrives ikke videre i dette bilag.

3.2 Ejendomsudvikling:

Der er løbende behov for at ejendomsportefølje udvikles, og tilpasses nye krav i forhold til kerneydelsen. Ejendomsudvikling kan foregå gennem nybyggeri eller større om- og tilbygninger, hvortil der kræves en anlægsbevilling i regionsrådet. Opgaver og ansvar som bygherre, internt samarbejde, beslutningsprocessen samt retningslinjer for udbud og udbudsprocedurer er velbeskrevet i Region Midtjyllands Byggeregulativ.

Tilpasning af regionens ejendomsportefølje kan også foregå via salg/køb af ejendomme eller ved indgåelse af lejemål/OPP-aftaler med private leverandører.

Koncernøkonomi har ansvaret for Byggeregulativet samt de fælles retningslinjer for finansiering, budget og regnskab.

Der er fælles krav til systemunderstøttelse, idet alle ændringer i regionens ejendomsportefølje og tekniske installationer samt lokaleanvendelse skal registreres.

Indholdet af opgaver vedrørende ejendomsudvikling beskrives ikke videre i dette bilag.

3.3 Ejendomsdrift:

Ejendomsdrift kan beskrives i 4 undertemaer: vedligeholdelse, forsyninger, teknisk drift og arealudnyttelse af regionens bygninger. Der gives en kort beskrivelse af opgaverne, og en vurdering af hvordan opgaveløsningen kan forbedres.

Under alle 4 undertemaer er nævnt administrative opgaver. Der menes opgaver som f.eks. ledelse, styring af aftaler med eksterne, herunder betalinger, registreringsopgaver i it-systemer og lignende. De administrative opgaver tilknyttet undertemaerne beskrives ikke yderligere.

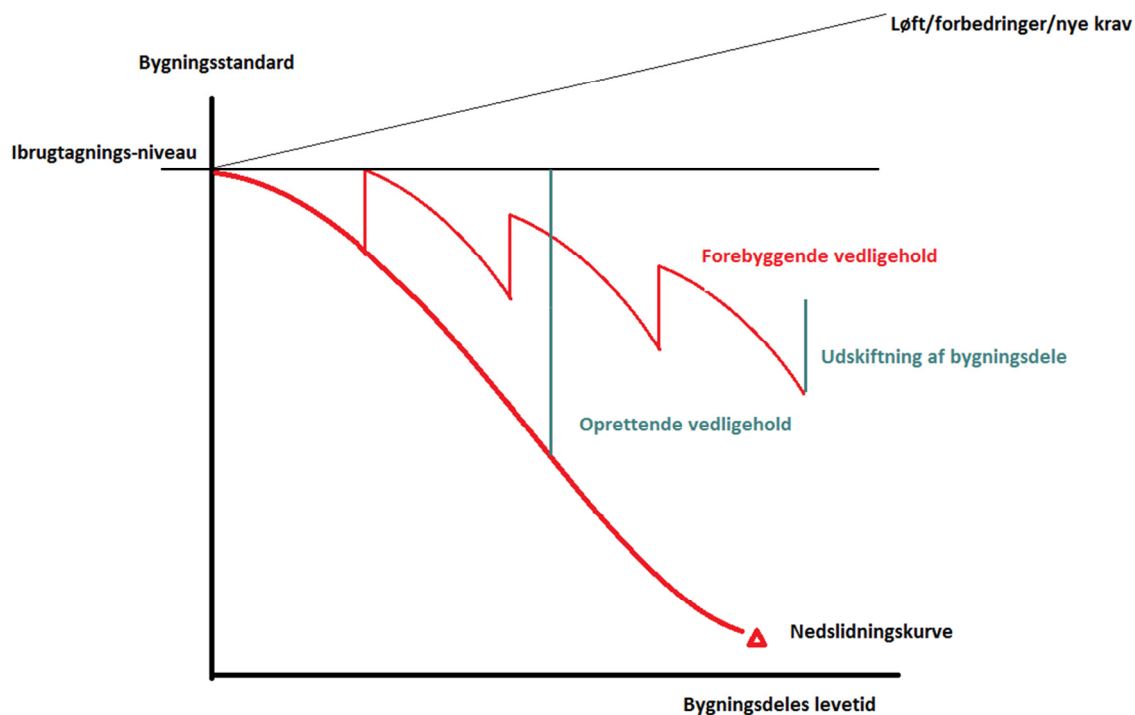
3.3.1 Vedligeholdelse

Vedligeholdelsesstrategier handler om at sikre ejendommenes brugsværdi. Ved vedligeholdelse af bygninger og dens installationer sondres der mellem:

- **Forebyggende vedligeholdelse** betyder, at en ejendom vedligeholdes efter de vejledninger der fremmer dens brugsmæssige levetid. Desuden styres kravet om forebyggende vedligeholdelse på bygninger og installationer af lovgivning på området samt af kliniske kvalitetskrav og sikker drift. Forebyggende vedligehold sikrer mod råd, svamp, korrosion m.m. samt utilsigtede patientskader. Udføres inden den brugsmæssige værdi bliver utilfredsstillende eller for at forhindre følgeskader på bygninger og installationer. Manglende vedligeholdelse betyder, at bygningsdele skal skiftes før tid.
- **Oprettende vedligeholdelse** betyder, udskiftning eller opretning af nedslidte bygningsdele. I en bygnings levetid vil enkelte bygningsdele skulle skiftes, uanset om der er foretaget forebyggelse vedligeholdelse. Materialetræthed og nedslidning påkræver en udskiftning. Der er f.eks. tale om udskiftning eller væsentlige dele heraf af tag, vinduer og installationer.
- **Afhjælpende vedligehold** som udføres for at afhjælpe akut skade eller svigt, som reducerer eller forhindrer den aktuelle brugsværdi.

Figuren viser en teoretisk sammenhæng mellem de forskellige vedligeholdelsesstrategier.

- **Afhjælpende vedligeholdelse:** Ejendommens kvalitet følger den røde nedslidningskurve, hvis der alene udføres afhjælpende vedligeholdelse.
- **Oprettende vedligeholdelse:** Ved udskiftning af dele af ejendommen hæves disse dele til det oprindelige kvalitetsniveau.
- **Forebyggende vedligeholdelse:** Sigter på at bevare ejendommens oprindelige kvalitetsniveau længst mulig.
- **Løft/forbedringer/nye krav:** Den opadgående kurve for løft/forbedringer/nye krav, viser at nybyggeri med nye installationer forventelig har en højere kvalitetsstandard end eksisterende ejendomme. Ombygninger kan tilsvarende hæve kvalitetsniveauet på eksisterende ejendomme.



De to første metoder karakteriseres som planlagt vedligeholdelse og har et mere langsigtet perspektiv. I forhold til brugsværdien af bygningerne vurderes planlagt vedligeholdelse erfaringsmæssigt som mere hensigtsmæssigt end afhjælpende vedligeholdelse.

Udgifterne til vedligeholdelse finansieres meget forskelligt. Større vedligeholdelsesarbejder finansieres typisk via det fælles anlægsbudget eller via energiprojekter (f.eks. ESCO-projekter eller lånefinansiering). Mindre vedligeholdelsesarbejder finansieres som udgangspunkt af driftsbudgettet.

Der er aktuelt ikke noget samlet overblik over, hvor mange ressourcer Region Midtjylland anvender på opgaven.

De overordnede mål med vedligeholdelse af regionens bygninger og installationer er:

- at understøtte kerneforretningen, så denne kan udføres så effektivt og sikker som muligt
- at reducere omkostningerne til drift af bygninger og installationer mest mulig
- at reducere de langsigtede anlægsudgifter og udgifter til investeringer i inventar

De ressourcer, der bruges på vedligeholdelse, skal som minimum betales af:

- øget effektivitet i kerneydelserne eller det tab af effektivitet, der undgås, ved at vedligeholde
- besparelse på energiforbrug samt på driften af bygninger og installationer eller de merudgifter, der undgås, ved at vedligeholde
- besparelser på de langsigtede anlægsudgifter og udgifter til investeringer

Region Midtjylland afslutter flere store hospitalsbyggerier i 2020. Bygningsporteføljen vil herefter være meget bredt sammensat i forhold til alder, tilstand og graden af tekniske installationer/udstyr.

Ved planlægning af vedligeholdelsesaktiviteter kan der bruges forskellige styringsprincipper:

- **Intervalbaseret vedligehold:** vedligeholdelsesaktiviteter sker med fastlagte mellemrum for de enkelte bygningsdele
- **Tilstandsbaseret vedligehold:** vedligeholdelse prioriteres og fastlægges på baggrund af tilbagevendende tilstandsvurderinger
- **Risikobaseret vedligehold:** vedligeholdelsesaktiviteter prioriteres og fastlægges med udgangspunkt i risikovurderinger.

Initiativer, der kan forbedre opgaveløsningen:

- Fastsætte standarder for registrering af ejendommens og installationernes tilstand samt standarder for et hensigtsmæssigt kvalitets- og serviceniveau
- Fastsætte standarder for, hvilken metode for planlagt vedligeholdelse, der passer bedst til de enkelte typer af vedligeholdelsesaktiviteter
- Udvikle nøgletal, der beskriver den faktiske tilstand og behov for vedligeholdelse, herunder priser på de enkelte aktiviteter
- Udvikle nøgletal, der beskriver den faktiske ressourceindsats og priser på forskellige ydelser
- Udvikle metoder til at prioritere vedligeholdelsesaktiviteter
- Udarbejde retningslinjer for hvad der er driftsenhedernes ansvar for vedligeholdelse, og hvad der er fællesskabets ansvar
- Udvikle metoder til benchmark. Region Midtjyllands nøgletal sammenholdt med sammenlignelige bygninger såvel i Danmark som internationalt.
- Udarbejde overblik over udbud af køb af tjenesteydelser og i hvilket omfang regionen lever op til udbudsforpligtigelserne

4.3.2 Forsyninger

Opgaverne handler om forsyninger af el, vand, varme, afløb og renovation/affaldshåndtering. Udgifterne til forsyninger ligger på omkring 300 kr. pr. m². Region Midtjyllands samlede udgifter til forsyninger skønnes til cirka 390 mio. kr. Udgifterne er afhængige af:

- investeringer i forsyningssystemer, herunder f.eks. brug af alternative energikilder
- anvendt teknologi (f.eks. forbrugsstyring)
- bygningernes kvalitet i forhold til isolering, tæthed, solindfald mv.
- brugeradfærd
- muligheder for øget konkurrenceudsættelse
- krav til bæredygtighed (f.eks. kan genanvendelse af energi være fordyrende)

Det overordnede mål er:

- at sikre lavest mulig energiforbrug til lavest mulig pris

Initiativer, der kan forbedre opgaveløsningen:

- Udvikle nøgletal, der beskriver det faktiske forbrug af el, vand varme og genanvendelse
- Udarbejde planer for energiprojekter og finansiering (ved ESCO-projekter og lignende finansieres investeringer typisk med lavere energiforbrug)
- Udarbejde udbudsplan for indkøb af forsyninger

4.3.3 Teknisk drift

Den tekniske drift består af opgaver som skal sikre, at bygninger og installationer er fuldt funktionsduelige. Der er tale om pasning, styring og overvågning af installationer og bygninger. Indholdet kan i udgangspunkt beskrives således:

- **Pasning** er aktiviteter af vedligeholdelsesmæssig karakter, som udføres på stedet f.eks. driftsoptimering og justering/tilretning til kerneydelsens behov, fejlfinding og fejlretning, tilsyn og rensning, som skal sikre at brugen af ejendommen ikke skades udover slid og ælde
- **Styring** er aktiviteter, der sigter mod at tilpasse forsyninger af eksempelvis varme, ventilation, køling til skiftende brugsmæssige behov. Hertil kommer styring af sikkerhedssystemer
- **Overvågning** er aktiviteter, som består i at holde øje med at normalsituationen opretholdes samt reagere på afvigelser f.eks. ved hjælp af CTS-anlæg, alarmsignaler og kvalitetsmål på forsyninger/systemer. Hertil kommer overvågning af sikkerhedssystemer.

I tilknytning til disse funktioner udføres typisk småreparationer og teknisk service i forbindelse med ændret lokaleanvendelse eller installation af teknisk udstyr.

Det skønnes, at Region Midtjylland har ansat omkring 250 fuldtidsansatte til udførelse af tekniske driftsopgaver, hvoraf omkring 20 % af arbejdstiden går til teknisk drift af ejendomme og 80 % går til drift af teknik og løst inventar.

Det overordnede mål med den tekniske drift er:

- At bygninger og installationer er fuld funktionsduelige og udnyttes effektivt

Initiativer, der kan forbedre opgaveløsningen:

- Udvikle nøgletal, der beskriver den faktiske ressourceindsats og priser på de forskellige ydelser
- Udarbejde udbudsplan for køb af tjenesteydelser

4.3.4 Arealanvendelse

Arealudnyttelse (spacemanagement) handler om analyser af arealbehov, tilpasning og disponering af lokaler samt planlægning og gennemførelse af rokader og flytninger.

Målet er:

- At sikre den bedst mulige udnyttelse af regionens samlede ejendomsportefølje

Opgaven har både en lokal dimension og en regional dimension. Den lokale dimension handler om, at lokalerne i de enkelte bygninger fordeles bedst mulig i forhold til de funktioner, der skal være i bygningen. Den regionale dimension handler om overblik over anvendelsen af den samlede ejendomsportefølje, som skal give input til planlægning af regionens ejendomsudvikling.

Initiativer, der kan forbedre opgaveløsningen:

- Udvikle nøgletal, der giver et tværgående overblik over lokaleudnyttelsen i hele regionen som indikator for behovet for salg/køb af bygninger eller nyanlæg
- Udvikle nøgletal for arealudnyttelse af en bygning eller en del af en bygning som indikator for effektivitet
- Udvikle nøgletal for arealforbrug for typiske funktioner til brug for arealplanlægning og indretning

5. Organisering af ejendomsdriften

Organisering af ejendomsdriften er meget decentral. Ejendomsdriften er som udgangspunkt organiseret efter linjeprincippet. Oversigten nedenfor viser i hovedtræk den nuværende organisering.

Bygningsområde:	Opgave- og budgetansvar:
Hospitaller inklusiv behandlingspsykiatrien	Hospitalsledelsen har ansvaret for opgave og driftsbudgettet til vedligeholdelse.
Sundhedshuse	Hospitalsledelsen har ansvaret for opgave og driftsbudgettet til vedligeholdelse. Sundhedshusene løser mange opgaver, der ikke direkte er forankret i hospitalernes opgaver eller ansvarsområde, idet sundhedshusene bliver anvendt af kommuner, praksissektoren og andre private.
Lægehuse	Efter omorganisering af praksisafdelingen er placering af opgaver og budget utydeligt
Lægeboliger	Hospitalsledelsen har ansvaret for de lægeboliger, der er tilknyttet det enkelte hospital.
Sociale tilbud	Psykiatri- og socialledelsen har det fulde ansvar for opgave og budget. Udgifter til området er fuldt takstfinansieret af kommunerne. Psykiatri- og socialledelsen indgår aftaler med Koncernøkonomi om varetagelse af delopgaver.
Administrative bygninger	Regionssekretariatet har det fulde ansvar for opgave og budget. Større arbejder med vedligeholdelse af klimaskærm finansieres af anlægsbudget til administration. Regionssekretariatet kan indgå aftaler med Koncernøkonomi om varetagelse af delopgaver.

Bilag 2. Oversigt over finansieringsmuligheder for udvikling og drift af ejendomme.

Finansieringsmuligheder for udvikling og drift af ejendomme er forskellig mellem sundhedsområdet og socialområdet.

1. Sundhedsområdet:

- **Anlæg:** Den overordnede budgetramme for sundhedsområdet fastsættes i forbindelse med de årlige økonomiaftaler mellem regeringen og Danske Regioner. Anlægsrammen kan herudover udvides med statslige tilskud fra f.eks. kvalitetsfonden eller fra private donationer. Anlægsmidlerne afsættes primært til nyt byggeri og større ombygningsprojekter. I det omfang, der er plads i anlægsrammen, kan den anvendes til større projekter i forbindelse med vedligeholdelse af bygninger og installationer eller til energibesparende foranstaltninger. Fælles administrationen udarbejder forslag til 10-årige investeringsplaner samt indstiller bevillinger til de konkrete projekter. Regionsrådet godkender alle de 10-årige investeringsoversigter i forbindelse med vedtagelse af næste års budget. De konkrete anlægsbevillinger godkendes ad hoc.
- **Drift:** Driftsbudgettet dækker som udgangspunkt udgifter til løbende vedligeholdelse, teknisk drift og forsyninger, men kan også anvendes til mindre ombygninger og energibesparende foranstaltninger. Større vedligeholdelsesopgaver f.eks. i forbindelse med renovering af klimaskærm eller udskiftning af installationer kan søges bevilget af anlægsmidlerne. Den enkelte driftsenhed er ansvarlig for prioritering af den samlede budgetramme, herunder prioritere balancen mellem bevillinger til driften af kerneydelsen og bevillinger til Facility Management.

Muligheder for ekstern finansiering af investeringer, hvor fortjeneste, afskrivning og forrentning finansieres af besparelser på driftsbudgettet:

- **ESCO (=Energy Service Companies) projekter:** Bygger på en aftale med en privat ESCO partner, som påtager sig at investere i energibesparende foranstaltninger i bygninger og installationer. Energibesparelsen finansierer den private investering over en aftalt periode på typisk 5-10 år. Ved udløb af aftalen tilfalder fremtidige besparelser regionen. Hvis det er økonomisk fordelagtig kan et ESCO-projekt udvides til at omfatte egentlige ombygningsprojekter eller andre større vedligeholdelsesopgaver. Aftaleperioden kan i den forbindelse udvides ligesom andre driftsbesparelser kan indarbejdes i tilbagebetalingen. Regionsrådet godkender ESCO-projekter.
- **Offentlig-private partnerskaber (OPP):** Et offentlig-privat samarbejde er blandt andet kendetegnet ved at etablering, drift og vedligeholdelse sammentænkes i udbuddet af en offentlig investering i form af et byggeprojekt. Den private leverandør kan have bedre mulighed for at vælge løsninger, der er mest effektive set på tværs af anlægsudgift og de langsigtede omkostninger til drift og vedligeholdelse. Endvidere kan et offentlig-privat partnerskab komme på tale som en finansiel løsning, hvor der er afgørende hensyn til kerneydelsen, men ikke plads til projektet i anlægsplanen. Regionen har deponeringspligt ved gennemførelse af OPP-projekter. Der kan ansøges om deponeringsfritagelse i Økonomi- og Indenrigsministeriet.

Fællesadministrationen koordinerer og indstiller OPP-aftaler
Regionsrådet godkender OPP-aftaler.

Regionsrådet har april 2018 godkendt et rammepapir for udvikling af økonomistyringen på anlægsområdet. Der er besluttet følgende kriterier og rækkefølge for prioritering af anlægsmidlerne:

0. Projekter, der allerede er påbegyndt:

- projekter, hvortil der er givet bevilling; hvor der allerede er indgået kontrakt eller hvor en standsning vil medføre spildte investeringer, bod, ufærdige eller ikke-anvendelige bygninger/anlæg.

1. Projekter med akut karakter:

- projekter, hvor en gennemførelse er nødvendig for at undgå negative konsekvenser for den nuværende hospitalsdrift. Der kan være tale om afhjælpning af påbud, risiko for nedbrud, reduceret patient- og personalesikkerhed m.m.

2. Delprojekter, hvis gennemførelse er en forudsætning for realisering af allerede igangsatte projekter:

- delprojekter, hvis igangsætning skal sikre, at allerede godkendte projekter kan ibrugtages i planlagt omfang og dermed sikre værdien af allerede investeret kapital. Der kan være tale om investering i teknisk infrastruktur, nødvendige tilpasninger af eksisterende installationer eller lignende.

3. Nye projekter, hvis gennemførelse har sammenhæng med hospitalsplanen:

- projekter, der er en forudsætning for at kunne imødekomme den godkendte akut-, hospitals- og specialeplan. Herunder også politiske forlig, aftaler indgået med SUM/regeringen, spareplaner etc. Lægedækningsprojekter henhører også herunder.

4. Projekter, der kan afhjælpe kapacitets-/produktivitetsproblemer:

- projekter, der kan medvirke til at behandlingsretten kan opfyldes på områder, hvor opfyldelse endnu ikke er nået eller til nedbringelse af ventelister på specificerede områder. Herunder også projekter, der kan afhjælpe rekrutteringsproblemer.

5. Projekter, der kan give effektiviseringer og/eller besparelser:

- projekter, med en god business case, der ved deres gennemførelse kan øge produktiviteten (hvor relevant jf. pkt. 4) indenfor det eksisterende budget eller kan frigøre driftsmidler til andre formål. Ligeledes projekter, som kan reducere udgifter til bygningsdrift og forsyning samt til hjemtagning af opgaver med efterfølgende driftsbesparelser.

6. Projekter, der har til formål at forbedre den oplevede kvalitet:

- projekter, hvor formålet specifikt er at give et kvalitetsløft til de fysiske rammer og den oplevede kvalitet for en eller flere af de tre hovedmålgrupper: patienter, personale og

pårørende, f.eks. etablering af ensengsstuer i somatikken, mindre tvang i psykiatrien, lighed på tværs af regionen, opfyldelse af intentioner i Agenda21 m.m.

7. Projekter med karakter af ikke-kritisk vedligehold:

- projekter, der har til formål at bevare og vedligeholde eksisterende anlæg, men ikke tilfører ny værdi. Opmærksomhed på projekter, som over tid kan gå fra ikke-kritisk til akut karakter.

8. Øvrige projekter.

Øvrige hensyn

Udover ovennævnte prioriteringsrækkefølge vil der være en række andre forhold der skal tages med i en samlet vurdering, og som vil have indflydelse på en endelig prioritering:

- Koncernperspektivet.
- Har projektet ved sin gennemførelse et driftsbesparelsespotentiale, som ville kunne retfærdiggøre alternativ finansiering, således at projektet ikke belaster Investeringsplanen? – der kan være tale om leasing, OPP, ESCO-lignende finansiering eller leje. Driftsbesparselsen kan opnås i klinikken, i den tekniske drift, ved reducerede udgifter til energi og forsyning etc.
- Bør projektet pga. totaløkonomiske beregninger gennemføres, f.eks. nybyggeri af tidssvarende faciliteter i stedet for vedligeholdelse af ikke-tidssvarende.
- Lighedsprincip; at vi skal kunne tilbyde tidssvarende bygningsmæssige rammer på tværs af regionen.
- Mest sundhed for pengene; det foreslås at opprioritere mindre projekter med stor effekt fremfor dyrere projekter med relativt lavere effekt.
- Mulighed for at øge udnyttelsen og/eller levetiden af den eksisterende kapacitet i stedet for at investere i nyt, f.eks. på IT- og scanner-området, herunder også en vurdering af kapaciteten på tværs af matriklerne.
- Dimensionering ift. optageområder og demografi, både for den enkelte enhed og på tværs af regionen.
- Tværgående behov såsom at understøtte forskning og uddannelse, at kunne anvise de nødvendige lægeboliger m.m.

2. Socialområdet

Socialområdet adskiller sig fra sundhedsområdet med hensyn til finansieringskilder, idet det er kommunerne, der via takstbetalinger skal finansiere alle regionale omkostninger forbundet med drift og udvikling af de regionale ejendomme.

Derfor drøftes og aftales kapacitetsudvidelser med kommunerne.

Regionsrådet fastsætter i forbindelse med budgetvedtagelsen rammer til anlæg på socialområdet. Socialområdet har 2 anlægsrammer, dels til udvikling og omlægning af de sociale tilbud og dels til vedligeholdelse af de sociale tilbud.

Anlægsrammerne og anlægsaktiviteterne på socialområdet forudsættes eksternt eller internt lånefinansieret. Der er således tale om eksterne lån optaget efter dispensation fra ministeriet eller om interne lån i regionens likvider. Kassetræk i forbindelse med anlæg under opførelse tilskrives en forrentning i byggeperioden.

Som en konsekvens af, at socialområdet er takstfinansieret og alle anlægsarbejder lånefinansieres indarbejdes udgifter til forrentning og afskrivning i taksterne. Hvis der er tale om anlægsarbejder i eksisterende bygninger medfører anlægsarbejderne umiddelbart takststigninger. Såfremt der ikke skal ske en takststigning forudsætter det derfor, at specialområdet gennemfører en driftsoptimering/driftsbesparelse, svarende til de kalkulatoriske omkostninger.