

Region Skåne

Granskning av fastighetsunderhåll



Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
1.1. Bakgrund.....	4
1.2. Syfte och revisionsfrågor	4
1.3. Genomförande	4
1.4. Avgränsningar	5
1.5. Ansvarig nämnd/styrelsen	5
1.6. Revisionskriterier.....	5
2. Granskningsresultat	11
2.1. Målsättningar och ansvarsfördelning	11
2.2. Riskbedömning, planering och prioritering av underhåll	13
2.3. Budgetering och god ekonomisk hushållning.....	19
2.4. Genomförande	23
2.5. Brukaruppföljning	26
3. Sammanfattande bedömning	29
<i>Bilaga 1: Källförteckning</i>	<i>31</i>
<i>Bilaga 2: Prioriteringskriterier enligt riktlinjer för investeringsprocessen.....</i>	<i>32</i>
<i>Bilaga 3: Riskbedömningsmatris</i>	<i>33</i>

Sammanfattning

EY har på uppdrag av Region Skånes revisorer granskat om arbetet med fastighetsunderhåll bedrivs ändamålsenligt och effektivt. Granskningen har omfattat regionstyrelsen och servicenämnden.

Det är den sammanfattande bedömningen att servicenämnden brister i sitt arbete med fastighetsunderhållet. Det saknas en långsiktig underhållsplanering och tydliga kvalitativa målsättningar för fastighetsbeståndet. Bedömningen baseras på att det saknas grundläggande förutsättningar så som inventeringar av fastigheternas underhållsbehov, adekvat systemstöd för underhållsplaneringen, och en tillräcklig organisation för att säkerställa att bedömda åtgärder genomförs. Servicenämndens arbete präglas i dagsläget av ett reaktivt arbetssätt istället för att som önskat verka proaktivt.

Budgeten för fastighetsunderhållet är jämförbar med de enligt branschstandard rekommenderade nivåerna. Trots detta är budget inte tillräcklig för att upprätthålla beståndets kvalitativa standard. Detta på grund av att det finns en upparbetad underhållsskuld.

Det är fullmäktiges strategiska mål att erbjuda en serviceinriktad verksamhet med hög kvalitet. Regionfastigheter ska kopplat till detta mål verka för en hög driftsäkerhet. De påtalade bristerna utgör en förhöjd risk för negativ påverkan på hyresgästernas kärnverksamhet. I detta avseende beaktas särskilt hyresgästernas uppfattning. Servicenämnden bör därför stärka såväl styrningen som uppföljningen av fastighetsunderhållet i syfte att säkerställa trygga och ändamålsenliga lokaler för hyresgästerna. Därtill bör regionstyrelsen inom ramen för sin uppsiktsplikt tillse att servicenämnden har de nödvändiga förutsättningarna för att uppnå önskvärd målbild.

Vi har bland annat gjort följande iakttagelser:

- ▶ Det saknas målsättningar avseende fastigheternas kvalitativa standard.
- ▶ Det pågår ett pilotprojekt i Landskrona där en statusbedömning (besiktning) av fastigheterna genomförs. För övriga sjukhusområden saknas grundläggande inventeringar.
- ▶ Regionfastigheter har upprättat en instruktion för planering och prioriteringen av fastighetsägarinvesteringar och planerat underhåll.
- ▶ Enligt instruktion ska underhållsplanerna sträcka sig över 5 år. I praktiken är de dock 2-3 år, vilket bekräftas av intervjuer och stickprov.
- ▶ Servicenämnden har beslutat om att införa ett nytt verksamhetssystem för både Regionfastigheter och Regionservice, CAFM. Implementeringen av fastighetsmodulen har inte påbörjats. Avtalet med nuvarande fastighetssystemleverantören går ut den sista januari 2020.
- ▶ Flertalet intervjuade framför att underhållsbudgeten är för låg i förhållande till det faktiska behovet. Organisationen är dock inte tillräcklig för att hantera en högre budget.
- ▶ Personalomsättningen bland teknikförvaltare har varit hög de senaste åren. En hög investeringstakt avseende nyproduktion har därutöver inneburit att det saknas personalresurser för att genomföra fastighetsägarinvesteringar.
- ▶ Regionfastigheter genomförde sin senaste Nöjd-Kundundersökning år 2014. En enkätavstämning med fastighetskoordinatorer i verksamheten visar bland annat att:
 - Fastigheternas upprätthåller inte önskvärd standard samt att hyresgästerna behöver använda budget avsedd för verksamhetsmässiga lokalanpassningar till fastighetsunderhåll.
 - Det finns en god dialog mellan koordinatorer och förvaltare, samt en god förståelse för planering och prioritering av underhållsåtgärder.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi servicenämnden att:

- ▶ Stärka styrningen av fastighetsunderhållet i syfte att arbeta långsiktigt med bedömningen av underhållsbehovet, besiktningar av fastigheter samt planeringen av underhållsåtgärder.
- ▶ Säkerställa att det finns ett adekvat systemstöd samt de personella resurserna som krävs för att genomföra fastighetsunderhållet i enlighet med plan.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och servicenämnden att:

- ▶ Tydliggöra vilka kvalitativa målsättningar som ska vara styrande för fastighetsunderhållet, samt säkerställa att servicenämnden har de nödvändiga förutsättningarna för att uppnå den önskvärda målbilden.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Region Skånes fastigheter och lokaler kräver såväl löpande som periodiskt underhåll för att bevara sitt värde. Om underhållsnivån är otillräcklig kan det leda till ett uppdämt behov av underhållsåtgärder som i slutändan blir dyrare för regionen samt att investerings- och reinvesteringsbehovet måste tidigareläggas. Ytterligare konsekvenser är att fastighetsbeståndet kan få en försämrad standard vilket i sin tur kan leda till försämrad arbets- och brukarmiljö. Revisorerna avser granska området, för att säkerställa om fastighetsunderhållet är ändamålsenligt och om beslut, mål och riktlinjer följs.

Fastighetsägarinvesteringar används för att förbättra, förnya och anpassa befintliga byggnader eller byggnadernas befintliga tekniska system. Fastighetsägarinvesteringarna disponeras av servicenämnden och uppgår till 389 miljoner kronor för 2019. Utöver detta finns också en ram för planerat underhåll som genereras via de hyror som hyresgästerna betalar.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om arbetet med fastighetsunderhåll bedrivs ändamålsenligt och effektivt i Region Skåne. Planerat fastighetsunderhåll, ska granskas särskilt med utgångspunkt från om den långsiktiga planeringen står i samklang med ett effektivt resursutnyttjande.

Följande revisionsfrågor besvaras i granskningen:

- ▶ Hur fördelas ansvaret mellan regionstyrelsen och servicenämnden för den långsiktiga planeringen av fastighetsunderhåll?
- ▶ Finns det ändamålsenliga förutsättningar för styrning och samordning av fastighetsunderhållet? (mål, strategier, rutiner och systemstöd för planering och uppföljning)
- ▶ Hur prioriterar nämnden underhållsprojekt som bör genomföras årligen enligt plan?
- ▶ Genomförs ändamålsenlig riskbedömning och underhållsplanering per fastighet?
- ▶ Vilken omfattning är det på akuta reparationer och löpande underhåll av fastigheter?
- ▶ Hur hanteras hyresgästernas felanmälan?
 - Analyseras felanmälningar på ett ändamålsenligt sätt och används denna information som underlag för prioritering av beslut?
- ▶ Är planerat och genomfört fastighetsunderhåll i nivå med vad som kan betecknas som god ekonomisk hushållning för att bibehålla och trygga ändamålsenliga lokaler i Region Skånes fastigheter?

1.3. Genomförande

Granskningen avser verksamhetsåret 2019. Med fastighet avses byggnader och inte den rättsliga enhet som avser ett avgränsat mark- eller vattenområde. Granskningen är avgränsad till fastigheter vilka ägs och förvaltas av Region Skåne.

Kontaktperson vid Region Skånes revisorer har varit Bill Nilsson, förtroendevald revisor och projektledare för granskningen har varit Fredrik Ljunggren, certifierad kommunal revisor vid Region Skånes revisionskontor. Granskningen har genomförts av EY:s verksamhetsrevisorer Linus Aldefors (EY:s projektledare), Negin Nazari och Emmy Lundblad.

Granskningen är genomförd genom intervjuer, dokumentanalys samt stickprovskontroller. Syftet med stickprovskontrollen är att säkerställa att det finns långsiktiga underhållsplaner samt att bedöma om innehållet i dessa följer beslutade instruktioner och regelverk.

Upplägget för rapporten följer en av EY utarbetad granskningsmetod som syftar till att spegla en effektiv processtruktur för fastighetsförvaltning med avseende på underhållsåtgärder. Detta enligt följande:

1. Målsättningar – Redogör för vilka målsättningar som styr den kvalitativa standarden på fastigheterna som förutsättning för bedömning av underhållsbehov.
2. Planering – Baserat på målsättning om fastigheternas kvalitativa standard ska bedömningar om fastigheternas skick mynna ut i långsiktiga underhållsplaner och avvägda prioriteringar.
3. Budgetering – Den långsiktiga underhållsplanen bör utgöra det främsta underlaget för att bedöma omfattningen av budgetbehovet i syfte att undvika att det uppstår en underhållsskuld.
4. Genomförande – I syfte att omsätta budget för det planerade underhållet krävs en organisation och nödvändiga verktyg för att säkerställa genomförandet enligt plan.
5. Brukarinteraktion – Fastigheterna är till för brukarna. Det krävs därför såväl förankring av åtgärdsplanering som uppföljning av brukarnas önskemål och upplevelse av fastigheternas standard.

Rapporten utgår från denna struktur i kapitelindelning. Som ingress till varje kapitel redogörs för vilka revisionsfrågor som avses besvaras under rubriken.

1.4. Avgränsningar

Granskningen avser verksamhetsåret 2019. Med fastighet avses byggnader och *inte* den rättsliga enhet som avser ett avgränsat mark- eller vattenområde. Granskningen är avgränsad till fastigheter vilka ägs och förvaltas av Region Skåne. Eventuella fastigheter som nyttjas av Region Skåne men som ägs och förvaltas av annan part omfattas således ej av granskningen.

1.5. Ansvarig nämnd/styrelsen

Granskning omfattar regionstyrelsen och servicenämnden.

1.6. Revisionskriterier

1.6.1. Region Skånes reglemente, antaget av fullmäktige den 10-11 december 2018

Regionstyrelsen

Regionstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av regionens angelägenheter, samt ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Styrelsen ansvarar som ägare för investeringar i Region Skånes förvaltningsdrivna verksamheter.

Därutöver har regionstyrelsen ett planerings- och uppföljningsansvar för Region Skånes totala resursutnyttjande, samt att Region Skånes olika verksamheter bedrivs effektivt och efter fastställda mål. Styrelsen ska fastställa direktiv och riktlinjer för budget- och investeringsprocessen.

Regionstyrelsens arbetsutskott har beredningsansvar avseende investeringar enligt investeringsprocessen. Därtill finns en beredning för strategiska sjukvårdsinvesteringar, som har i uppdrag att bereda frågor kopplade till stora investeringsbehov i Region Skånes hälso- och sjukvård.

Regionstyrelsen ska besluta i fastighetsärenden såsom köp, byte och försäljning av fast egendom upp till 1000 prisbasbelopp förutsatt att ärendet inte avser fråga av särskild vikt eller beskaffenhet.

Regionstyrelsen ska under fullmäktige ha det övergripande och samordnande ansvaret för de uppgifter inom området regional utveckling som följer av 5 § lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar i vissa län.

Servicenämnden

Servicenämnden ska ansvara för Region Skånes fastighetsförvaltning, fastighetsunderhåll och lokalförsörjning (inklusive externa hyresavtal). Nämnden ska därutöver ansvara för regiongemensamma stöd- och servicefunktioner i enlighet med riktlinjer från regionstyrelsen.

Nämnden ska ansvara för ekonomisk, teknisk och juridisk förvaltning av Region Skånes fastighetsbestånd samt företräda Region Skåne som hyresvärd gentemot externa hyresgäster och som hyresgäst i förhållande till externa hyresvärdar.

Nämndens ansvar för investeringar och fastighetsunderhåll definieras i direktiv och riktlinjer från regionstyrelsen.

Nämnden ska ansvara för genomförandet av regionfullmäktiges och regionstyrelsens policys och riktlinjer för energieffektiviseringar och miljöförbättrande åtgärder inom gods- och persontransporter samt fastighetsutveckling.

1.6.2. Kommunallagen (2017:725)

Kommunallagen 6 kap 1§ tydliggör styrelsens roll som ledande och samordnande av kommunens eller landstingets angelägenheter. Styrelsen har även en uppsiktsplikt gentemot övriga nämnders verksamhet. Enligt 11 § ska styrelsen följa de frågor som kan inverka på kommunens eller landstingets utveckling och ekonomiska ställning.

I 6 kap. 6 § framgår att nämnderna 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. Nämnderna ska även se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Landsting ska enligt 11 kap. 1 § ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för landstinget. Enligt 6 § ska de finansiella mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning anges i budget. Vidare ska budgeten även innehålla en plan för verksamheten under budgetåret. I planen ska det anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

1.6.3. Rådet för kommunal redovisnings rekommendationer

I december 2013 uppdaterade Rådet för kommunal redovisning (RKR) sin rekommendation för materiella anläggningstillgångar (RKR 11.4, tidigare 11.3). I rekommendationen förtydligas kravet på s.k. komponentavskrivning innebärande att om skillnaden i förbrukningen av en materiell anläggningstillgångs betydande komponenter förväntas vara väsentlig, ska tillgången delas upp på dessa. Respektive komponent ska därefter skrivas av separat.

Enligt yttrande från RKR framgår att det för befintliga byggnader inte är nödvändigt att komponentuppdelna dessa omedelbart. Detta förutsätter enligt SKL:s tolkning att en utredning görs som visar att den framtida resultatredovisningen inte påverkas på ett väsentligt sätt genom att man avstår från att göra komponentuppdelning på äldre befintliga tillgångar.

1.6.4. Riktlinjer för komponentredovisning

Regionstyrelsen fattade 2015-10-08 beslut om utökad hantering av komponentredovisningsmodell i Region Skåne. Enligt regelverket ska nyttjandetiden och därmed avskrivningsplan definieras som den tid under vilken tillgången förväntas bli utnyttjad för sitt ändamål. Riktlinjerna specificerar de olika nyttjandeperioderna för ett stort antal komponenter indelade i huvudgrupperna byggnad, komponenter, byggnadsinventarier, mark och markanläggningar.

Enligt riktlinjerna styr återanskaffningsvärdet huruvida en komponent ska aktiveras. Detta enligt en så kallad "20-procentsregel". Enligt regeln ska en åtgärd investeras om den omfattar mer än 20 procent av komponentens totala värde samt har en nyttjandeperiod som överstiger 3 år. Detta är huvudprincipen men förvaltare och projektledare kan i varje enskilt fall göra en egen bedömning om utgiften är värdehöjande eller ska kostnadsföras.

1.6.5. Region Skånes verksamhetsplan och budget 2019 med plan för 2020 – 2021

Enligt verksamhetsplan och budget för 2019 har regionfullmäktige definierat fyra övergripande mål för verksamheterna. De gemensamma styrande målen ska tillsammans verka för att fokuset "nöjda medborgare". Detta enligt modell nedan.



De övergripande målen är i fullmäktiges verksamhetsplan nedbrutna i ytterligare målområden:

<p>Mål: Serviceinriktad verksamhet med hög kvalitet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • I varje möte välkomnas människor med omtanke och respekt. • En god servicenivå ska prägla alla Region Skånes verksamheter. • Tillgängligheten och kvaliteten ska ständigt förbättras. 	<p>Mål: En drivande utvecklingsaktör.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Region Skåne ska arbeta för långsiktigt hållbar utveckling inom alla ansvarsområden. • Skåne ska bli ledande i Europa på forskning, innovationer och utbildning. • IT och digital kommunikation ska förenkla och effektivisera medarbetarnas arbete och öka kvalitet och servicenivån i verksamheterna.
<p>Mål: Attraktiv arbetsgivare.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ledarskapet ska vara närvarande, lyssnande och tydligt samt uppmuntra till delaktighet. • Region Skåne ska erbjuda en hälsofrämjande, utvecklande arbetsmiljö med goda förutsättningar att påverka verksamhetens utveckling och resultat. • En genomtänkt strategisk kompetensförsörjning är en förutsättning för att klara framtidens uppdrag. 	<p>Mål: En långsiktigt stark ekonomi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Region Skåne ska planera med framförhållning och handlingsberedskap. • Region Skånes alla beslut ska vara finansierade. • Sambandet mellan resursåtgång, prestation, resultat och effekter ska vara tydligt.

--	--

Enligt verksamhetsplan med budget är det servicenämndens målsättning av vara "den bästa partnern för vården". Därtill finns en skrivning i den antagna budgeten för 2020 att "Servicenämnden ska säkerställa att Region Skånes verksamheter har ändamålsenliga lokaler. Fastighetsförvaltning och externa förhyrningar ska ske med hänsyn till hållbarhet, transparens och god ekonomisk hushållning."

1.6.6. Regionfastigheters verksamhetsplan 2019

Regionfastigheters uppdrag är att ansvara för ägande och utveckling av Region Skånes fastighetsbestånd. Regionfastigheter har ett tydligt verksamhetsfokus på hyresgästens verksamhet utifrån de förutsättningar som definieras av hälso- och sjukvården.

Regionfastigheter har utifrån de övergripande målen definierat mål och kopplat aktiviteter till respektive mål.

Strategiskt mål	Definierat mål	Förvaltningsmål	Aktivitet
Serviceinriktad verksamhet med hög kvalitet	I varje möte välkomnas människor med omtanke och respekt.	Regionfastigheter upplevs som en lyhörd, pålitlig, kompetent, utvecklingsinriktad fastighetsaktör som möter verksamhetens behov	Genomföra NKI-mätning
Serviceinriktad verksamhet med hög kvalitet	En god servicenivå ska präglade alla Region Skånes verksamheter.	Regionfastigheter har en stabil organisation	Intern NKI-mätning avseende lednings- och stödprocesser
Serviceinriktad verksamhet med hög kvalitet	Tillgängligheten och kvaliteten ska ständigt förbättras.	Hög driftsäkerhet	Analys av avvikelser rörande driftstörningar/incidenter. Uppmuntra ständiga förbättringar för ökad robusthet.
En attraktiv arbetsgivare	En genomtänkt strategisk kompetensförsörjning är en förutsättning för att klara framtidens uppdrag	Regionfastigheter är en attraktiv arbetsgivare	Kompetensförsörjningsplan ska revideras under året.
Långsiktigt stark ekonomi	Sambandet mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effekter ska vara tydligt	Ekonomiskt resultat ska vara lika med eller bättre än resultatkrav/budget	Löpande ekonomisk uppföljning och aktivt prognosarbete.

1.6.7. Riktlinjer för investeringsprocessen i Region Skåne

Region Skånes riktlinjer för investeringsprocessen antogs av regionstyrelsen 2016-10-13. Syftet med riktlinjerna är att skapa tydliga rutiner för arbetet med investeringar för att:

- ▶ Tydliggöra rollerna i den politiska organisationen
- ▶ Ge framförhållning och förutsättningar för väl underbyggda investeringsbeslut
- ▶ Bidra till öppenhet, transparens och möjlighet att prioritera och pröva förslagen
- ▶ Ha en tydlig och klar struktur för styrning, planering, beslut och uppföljning

Enligt riktlinjerna hanteras fastighetsägarinvesteringar (investeringar på fastigheter som avser underhåll vilka överstiger 20 procent av en komponents värde) under 100 mnkr inom den av fullmäktige beslutade ramen.

Riktlinjerna redogör för prioriteringskriterier. För dessa är det krav att förarbetet till investeringsprojekt ska belysa ett flertal aspekter (se bilaga 2). Dessa aspekter ska fångas upp genom upprättade mallar.

1.6.8. Instruktion för planering och prioritering av investeringar och planerat underhåll

2018-09-19 godkändes den nu gällande förvaltningsintern instruktion för planeringen och prioriteringen avseende fastighetsägarinvesteringar och planerat underhåll samt samordning med investeringar för energieffektivisering.

Enligt instruktionen ska den så kallade prioriteringsgruppen (läs mer under 2.2.1) tillse att det för varje förvaltningsobjekt görs en planering avseende underhålls-, investerings- och energieffektiviseringsbehov av såväl byggnader som installationer och mark. Respektive teknikförvaltare har som uppgift att planera underhållsåtgärder löpande och lämna förslag på prioriteringsordning. Planeringen ska göras med en löpande planeringshorisont om fem år.

Prioriteringen ska utgå från en bedömning av respektive åtgärd och definieras utifrån följande prioriteringsordning. Såväl planerat underhåll som fastighetsägarinvesteringar ska bedömas utifrån prioriteringsordningen.

- ▶ Prioritet A: Efterlevande av lagar och myndighetskrav – omedelbara åtgärder
- ▶ Prioritet B: Allvarliga risker – risk för skada för patient, personal eller allvarliga driftstörningar
- ▶ Prioritet C: Risk för följdskador
- ▶ Prioritet D: Övrigt – åtgärder som inte kan hänföras till annan prioritering

Enligt instruktionen syftar fastighetsägarinvesteringar till att förbättra, förnya och anpassa befintliga byggnader eller deras befintliga tekniska system där förändringen inte beror på verksamhetsförändringar hos hyresgästen.

Instruktionen omfattar ett årshjul i vilken det definieras vad som ska genomföras på månadsbasis beroende på typ av åtgärd (fastighetsägarinvestering, planerat underhåll, energiåtgärd eller övrigt).

1.6.9. REBAP:s faktaböcker

Fastighetskonsultbolaget Aareon ger årligen ut faktaböcker med information som syftar till att ge fastighetsägare stöd i en effektiv fastighetsförvaltning. I faktaböckerna publiceras bland annat årskostnader i form av nyckeltal för ett omfattande antal områden kopplat till fastigheters drift och underhåll. Faktaböckerna har publicerats i 40 år och är ett allmänt känt och vedertaget verktyg för styrning och uppföljning av kostnader avseende fastighetsförvaltning.

För granskningen utgör nyckeltal för vårdbyggnader ett revisionskriterium.

Planerat underhåll definieras enligt REBAP:s faktaböcker som underhåll vilket utförs med längre periodicitet än ett år och syftar till att återställa en byggdels funktion. Även underhåll som kan planeras men som av någon anledning måste utföras tidigare än planerat omfattas av begreppet planerat underhåll.

De riktvärden som anges för planerat underhåll baseras på långsiktiga underhållsplaner. Långsiktiga underhållsplaner är definierat som åtgärder som beräknas inträffa under den tidsperiod (normalt 30 år) som underhållsplanen omfattar. Dock ingår endast åtgärder som

återställer ursprunglig funktion eller standard. Standardhöjande eller värdehöjande delar av åtgärden betraktas som en investering. Riktvärdena beskriver nivåer som en väl underhållen fastighet med angivna egenskaper bör kunna nå. Riktvärdena avser den långsiktiga och genomsnittliga årskostnadsnivå som krävs för att upprätthålla fastighetens värde och funktion. Vid lägre avsättning än riktvärdena ökar sannolikheten för ett eftersatt underhåll.

REBAB:s faktaböcker definierar riktvärdena för tre typer av vårdfastigheter vilka definieras enligt följande:

Typfastighet 1: 5-6 våningshus eller högre, koncentrerad byggnadsform. Fasader av tegel eller betongelement. Andel markarea ca 1 ggr bruksarean. I huvudsak hårdgjorda ytor. Hög standard beträffande invändiga ytskikt. Fjärrvärme. Låg andel hissar. Ingen komfortkyla.

Typfastighet 2: 3-4 våningshus med normal byggnadsform. Fasader av tegel eller betongelement. Andel markarea ca 2 ggr bruksarean. Blandning av hårdgjorda ytor, gräsytor och planteringsytor. Blandad standard beträffande invändiga ytskikt. Fjärrvärme. Hissar. Komfortkyla.

Typfastighet 3: 1-2 våningshus. Putsade fasader eller tegel i kombination med träpanel. Andel markarea ca 3 ggr bruksarean. I huvudsak hårdgjorda ytor, blandade material med plattor, marktegel och liknande. Blandad standard beträffande invändiga ytskikt. Hissar. Komfortkyla. Försörjningssystem för sjukhusgaser.

Planerat underhåll	Typfastighet 1	Typfastighet 2	Typfastighet 3
Årskostnad kr/kvm BRA	97,00	159,00	238,00

På motsvarande sätt som för planerat underhåll redovisar REPAB:s faktaböcker uppskattad årskostnad för avhjälpande underhåll (reparationer). Detta enligt nedan tabell.

Avhjälpande underhåll	Typfastighet 1	Typfastighet 2	Typfastighet 3
Årskostnad kr/kvm BRA	19,00	32,00	48,00

2. Granskningsresultat

2.1. Målsättningar och ansvarsfördelning

Delkapitlet redogör för vilka målsättningar som styr arbetet med fastighetsunderhållet i regionen. Därtill belyser avsnittet ansvarsfördelningen på såväl det politiska planet som för förvaltningsorganisationen under servicenämnden. För avsnittet är särskild vikt lagd på att besvara följande revisionsfrågor:

- ▶ *Hur fördelas ansvaret mellan regionstyrelsen och servicenämnden för den långsiktiga planeringen av fastighetsunderhåll?*
- ▶ *Finns det ändamålsenliga förutsättningar för styrning och samordning av fastighetsunderhållet? (mål, strategier)*

2.1.1. Iakttagelser

Ansvaret för fastighetsrelaterade frågor är definierat i regionstyrelsens och servicenämndens reglementen. Servicenämnden har däri det operativa ansvaret för fastighetsförvaltningen vilket inkluderar underhållet. Regionstyrelsens ansvar utgörs främst av frågor som rör köp, byte och försäljning av fastigheter. Därtill har regionstyrelsen ansvaret för den regionala utvecklingen.

Avseende investeringar ska servicenämnden utgå från regionstyrelsens direktiv och riktlinjer. Detta utgörs enligt uppgift främst av hur investeringsprocessen ska fungera i regionen. Utöver riktlinjerna för investeringar finns inga direktiv eller riktlinjer utfärdade av regionstyrelsen avseende servicenämndens ansvar för fastighetsunderhåll. Det framhålls också vid intervjuer att regionstyrelsen inom ramen för sin uppsiktsplikt har att kontrollera om det finns underhållsplaner för fastighetsbeståndet. Regionstyrelsens presidium framför att detta görs kontinuerligt.

Servicenämndens förvaltningsorganisationen är sedan föregående mandatperiod uppdelad i Regionfastigheter och Regionservice. Regionfastigheter har uppdraget att ansvara för fastighetsförvaltningen vilket inkluderar drift, underhåll och lokalförsörjning. Regionservice har inte ett formellt uppdrag avseende förvaltningen av fastighetsbeståndet men anlitas av Regionfastigheter som intraprenad för samtliga fastighetsområden med avseende på drift och utförande av underhållsåtgärder.

Regionfastigheter leds av fastighetsdirektören. Underställd denne leds förvaltningen av två biträdande förvaltningschefer. På det ena benet inkluderas stabsfunktioner vilket bland annat inkluderar fastighetsutveckling och ledningsstöd. Det andra benet utgörs av två divisioner; förvaltning och projekt. Division projekt ansvarar för projektering, lokalplanering och byggnation. Division förvaltning omfattas främst av extern- och intern förvaltning av lokaler samt teknisk förvaltning. Det är division förvaltnings uppgift att hantera fastighetsunderhållet.

Fastighetsbeståndet som Regionfastigheter har i uppgift att förvalta kan delas in i åtta huvudsakliga geografiska områden; Malmö, Lund, Helsingborg, Kristianstad, Landskrona, Trelleborg, Ystad och Hässleholm. Detta i enlighet med Region Skånes sjukhusområden. Region Skåne äger ej längre fastigheterna som inrymmer vårdcentraler (med enstaka undantag).

Servicenämnden har brutit ned regionfullmäktiges strategiska målsättningar inom ramen för verksamhetsplanen enligt vad som framgår under avsnitt 1.6.5. Det är däri tydliggjort ett flertal mål med inverkan på arbetet med fastighetsunderhållet. Det framgår dock att varken servicenämnden eller regionstyrelsen har tydliggjort målsättningar avseende nivån på den kvalitativa standarden för fastighetsbeståndet. Någon målsättning framgår ej heller av interna

styrdokument för fastighetsunderhållet. Det bekräftas vid intervjuer att det saknas dokumenterade målsättningar av denna karaktär.

Det uppges vara en generell målsättning att underhållets syfte är att bevara fastigheternas värde samt att upprätthålla driftsäkra lokaler för verksamheterna. Det framhävs vid flertalet intervjuer att servicenämndens målsättning om att vara den bästa partnern för vården är förankrad i förvaltningen. I detta avseende anses det vara underförstått att fastigheterna ska hålla nödvändig standard för att det inte ska uppstå avbrott i verksamheterna.

Den generella uppfattningen vid intervjuer är att det är tydligt hur det övergripande ansvaret är uppdelat mellan regionstyrelsen och servicenämnden avseende det operativa ansvaret för fastighetsförvaltningen. I flertalet intervjuer uppges dock att det finns en frustration över att det på ett övergripande plan saknas tydliga strategier för fastigheternas framtid samt hur hyresgästernas verksamheter ska bedrivas och utvecklas. Det efterfrågas en plan för vilka hyresgästverksamheter som ska finnas var. Detta uppges ha stor betydelse för planeringen av fastighetsunderhållet då det i sig utgör en förutsättning för prioriteringar. Det anses inte heller vara helt tydligt vem som äger beslutet i dessa frågor.

Det ges ur denna aspekt flera exempel på fastigheter där det förts diskussioner kring huruvida dessa ska rivas. Det framförs att det inte är ekonomiskt försvarbart att genomföra omfattande underhåll på fastigheter som inom en snar framtid inte kommer att användas för samma ändamål som de har i dagsläget. För vissa specifika fastigheter har sådana diskussioner förts över årtionden vilket inneburit att de över den tiden också underhållits sparsamt. Det framförs att det för dessa specifika fastigheter är otydligt vem som äger besluten om dess framtida nyttjande.

Ett verktyg för fastighetsförvaltarna är fysiska utvecklingsplaner vilka innefattar utvecklingsplaner för sjukhusområdena. I skrivande stund finns dock endast en aktuell fysisk utvecklingsplan, för sjukhusområdet i Hässleholm. Servicenämnden kommer enligt uppgift frångå strukturen att som rutin utarbeta fysiska utvecklingsplaner. Istället ska nulägesanalyser upprättas över fastigheter och verksamheternas lokaler. Nulägesanalyserna ska innefatta en kartläggning av fastighetsbeståndet där brister och behov identifieras. Analyserna ska uppdateras en gång per år och användas som informationsunderlag för framtagande av underhållsplaner. Det finns i dagsläget upprättat nulägesanalys för Trelleborgs och Ystads sjukhusområden.

Vid behov kommer fysiska utvecklingsplaner även framgent tas fram, som även beslutas politiskt och ska vara styrande. Enligt uppgift pågår ett arbete med att ta fram fysiska utvecklingsplaner för Lund, Malmö och Helsingborg.

2.1.2. Bedömningar

Ansvarsfördelningen mellan servicenämnden och regionstyrelsen avseende fastighetsbeståndet är i sig tydlig. Gränsdragningen som definieras i reglementet menar vi också speglas i verksamheten. Vi noterar dock att det efterfrågas en högre grad av tydlighet från regionstyrelsens sida avseende hur regionens verksamheter ska bedrivas framgent, och detta särskilt ur ett fastighetsperspektiv.

Vi instämmer i att det är problematiskt för servicenämnden att planeringen av fastighetsunderhållet baseras på otydliga förutsättningar i brist på konkreta planer för beståndets utveckling. Det är vidare vår bedömning att servicenämnden, och än hellre regionstyrelsen, med fördel kan tydliggöra vilken kvalitativ standard som fastigheterna förväntas upprätthålla. Detta i syfte att definiera omfattningen av underhållsbehovet. Trots att det finns en konkret uppfattning om den kvalitativa målbilden är det ur ett styrningsperspektiv

av vikt att sådan målsättning också är politiskt förankrad. Detta för att stärka styrningen av den långsiktiga planeringen, och i sin tur budgeteringen av underhållets omfattning.

2.2. Riskbedömning, planering och prioritering av underhåll

Ett långsiktigt fastighetsunderhåll som syftar till att upprätthålla fastigheters kvalitet kräver ett systematiskt arbetssätt. Detta delkapitel besvarar vilka inventeringar av åtgärdsbehov som genomförs, vilka riskanalyser som genomförs, hur åtgärder prioriteras samt planeras för. Avsnittet avser att särskilt belysa följande revisionsfrågor:

- ▶ *Genomförs ändamålsenlig riskbedömning och underhållsplanering per fastighet?*
- ▶ *Finns det ändamålsenliga förutsättningar för styrning och samordning av fastighetsunderhållet? (rutiner och systemstöd för planering)*
- ▶ *Hur prioriterar nämnden underhållsprojekt som bör genomföras årligen enligt plan?*
- ▶ *Hur hanteras hyresgästernas felanmälan?*
 - *Analyseras felanmälningar på ett ändamålsenligt sätt och används denna information som underlag för prioritering av beslut?*

2.2.1. Iakttagelser

Riskbedömningar

Teknikförvaltarna har det huvudsakliga ansvaret för att genomföra riskbedömningarna. Beroende på fastighetsområde finns det minst en teknikförvaltare per geografiskt område. Därtill är teknikförvaltarna indelade i övergripande kompetensgrupper. Dessa grupper utgör stöd för samtliga förvaltare avseende riskbedömningar:

- ▶ Energi
- ▶ Bygg och mark
- ▶ Drift

Riskbedömningar av fastigheternas skick och underhållsbehov beskrivs som ett löpande arbete. Bedömningarna baseras på information från flertalet källor och metoder. Främst inhämtas information genom inspektioner, felanmälningar, information från driftpartner, externa besiktningar och genom dialog med hyresgäster.

Teknikförvaltarna inspekterar fastighetsbeståndet löpande. För detta ändamål genomförs ronderingar av fastigheterna. Vid dessa kan representanter för hyresgästerna medverka. Syftet med ronderna är att identifiera underhållsbehov samt bedöma dess omfattning och risk för påverkan på verksamheterna.

Regionfastigheter anlitar entreprenörer för driften av fastighetsbeståndet. Den främsta driftpartnern är regionens intraprenad Skåneteknik (under Regionenservice). Därtill anlitas Sodexo och Caverion via Skåneteknik som externa parter för driften av fyra geografiska områden (Hässleholm, Landskrona, Trelleborg och Ystad). Förvaltarna inhämtar uppgifter om underhållsbehov från respektive driftpartner genom regelbundna möten.

Samtliga inkomna felanmälningar från hyresgäster registreras i fastighetssystemet Landlord (se mer under nästa rubrik). Dessa anmälningar kan antingen inkomma direkt från hyresgästen till fastighetssystemet genom en internetbaserad tilläggsmodul kallad Web-lord, eller genom Regionenservices kundcenter. Om felanmälan inkommer till kundcenter för medarbetaren som mottagit felanmälan in denna i fastighetssystemet. Samtliga tre driftpartners har tillgång till fastighetssystemet och ska hantera dessa. Vid intervjuer uppges att förvaltarna i olika

utsträckning beaktar felanmälningar som en del i sin riskbedömning. Vid återkommande felanmälningar på en och samma komponent menar dock samtliga att detta vanligtvis fångas upp av den tekniska förvaltaren eller driftpartnern. En bedömning görs därefter om komponenten ska bytas ut eller på annat sätt underhållas. Fastighetssystemet möjliggör att ta fram utdrag för samtliga fastigheter avseende vilka felanmälningar som inkommit.

Vid intervjuer uppges att förvaltarna även har möjlighet att avropa externa konsulter genom ramavtal för inspektioner av specifika komponenter eller funktioner (exempelvis fuktmätningar eller ventilationskontroll). Likaså har Regionfastigheter inom avdelningen för teknisk utveckling specialister och strateger inom ett flertal områden vilka utgör stödfunktion för bedömning av underhållsåtgärder. Utöver detta genomförs myndighetsinspektioner med visst intervall (exempelvis avseende brandskydd). Dessa utgör också en grund för riskbedömningar av fastigheternas skick och underhållsbehov.

Regionfastigheter har upprättat en instruktion för planering och prioritering av fastighetsägarinvesteringar och planerat underhåll. Det framgår av rutinen att det ska genomföras riskbedömningar av de projekt som berör patient-, person- eller driftsäkerhet. Analysen ska belysa vilka risker som kan uppstå om den önskade åtgärden inte genomförs. Det framkommer av instruktionen att riskbedömningen i förekommande fall ska genomföras i samarbete med berörd verksamhet. Riskbedömningen ska upprättas enligt vedertagen sannolikhets och konsekvensanalys. Samtliga identifierade underhållsbehov ska således tilldelas en risk-klass. Se bilaga 3.

Driftentreprenören ska enligt avtal genomföra inspektioner inom ramen för sitt uppdrag. Det framförs vid intervjuer att det saknas andra instruktioner eller rutiner kring vilka krav på inspektioner och besiktnings av fastigheternas skick som ska genomföras, och med vilken periodicitet. Det beskrivs i stor utsträckning vara de interna förvaltarna och teknikförvaltarnas ansvar att tillse att detta arbete genomförs. Hur detta ska genomföras, och med vilken frekvens, är således upp till respektive förvaltare.

Vid tidpunkten för granskningen pågår ett pilotprojekt på Landskronas sjukhusområde där Regionfastigheter anlitat en extern konsult för att genomföra statusbedömningar (besiktnings) av fastigheterna. Det framförs att Regionfastigheter har som avsikt att genomföra motsvarande statusbedömningar för resterande område om pilotprojektet faller väl ut. Det meddelas att det första utkastet på statusbesiktnings anses hålla hög kvalitet. Det framförs dock att detta förutsätter att Regionfastigheter tilldelas medel för sådana insatser.

Vid ett stort antal av de genomförda intervjuerna framhålls att det anses vara en brist att det inte tidigare genomförts denna typ av grundläggande besiktnings av fastighetsbeståndet. Det finns en förhoppning om att pilotprojektet faller väl ut för att möjliggöra att besiktnings görs för fler geografiska områden. Det anses inte vara möjligt att genomföra motsvarande heltäckande riskbedömningar av fastighetsbeståndet inom ramen för den personalstyrka som finns i dagsläget.

Fastighetssystem

Regionfastigheter använder fastighetssystemet Landlord som stöd för fastighetsförvaltningen. Utöver hantering av felanmälningar tillämpas systemet för registerföring av fastighetsbeståndet och hyresgäster, hantering av hyresaviseringar, underhållsplanering samt lokalplanering.

Fastighetssystemet beskrivs i intervjuer som föråldrat och i vissa delar tungrovt att arbeta i. Det framgår att den huvudsakliga anledningen till detta är att fastighetssystemet inte uppdaterats sedan 2016. Servicenämnden beslutade 2015 att införskaffa ett nytt verksamhetssystem som

ska ersätta ett 20-tal system inom Regionfastigheter och Regionservice, däribland Landlord¹. Regionstyrelsen beslutade 2017-06-01 att tilldela investeringsmedel för implementeringen av CAFM (Computer Aided Facilities Management). Av denna anledning har det inte införskaffats uppdateringar till det nuvarande fastighetssystemet.

Regionservice är projektbeställare och servicedirektören (förvaltningschef Regionservice) är ordförande i den koncernstyrgrupp som bildats för att genomföra implementeringen av CAFM i både Regionservice och Regionfastigheter.

Implementeringen av CAFM påbörjades under 2018 för flera verksamhetsdelar. Vid granskningstillfället har implementeringen av fastighetsmodulen inte påbörjats. Enligt upprättad tidplan för implementering av CAFM skulle fastighetsmodulen introducerats under tredje kvartalet 2019. Vid sakkontroll framkommer att driftsättning för fastighetsmodulen planeras till första kvartalet 2020.

Bakgrunden till förseningarna uppges bero på att det har tillkommit kravspecifikationer i sena skeden i projektet, efter det att upphandlingen genomförts. CAFM är i sig ett standardiserat system. För implementeringen har systemet utvecklats baserat på Region Skånes förutsättningar och kravställningar. Förändringar i förutsättningar eller kravställning kräver således att systemutvecklaren ges möjlighet att omarbete de berörda modulerna.

Utvalda representanter från Regionfastigheter har deltagit i workshops och utbildningar. Likaså har det utsetts testpersoner som har haft möjlighet att använda modulen för att ge sina synpunkter. Av de intervjuade som tillika haft rollen som testpersoner framgår det att CAFM i sin nuvarande form saknar delar av som anses vara nödvändiga funktionaliteter för Regionfastigheter. Av denna anledning finns en viss skepsis gentemot införandet av systemet.

Vid intervju framkom att det, trots förseningar, är möjligt att implementera systemet i sin nuvarande form. De nuvarande fördröjningarna beror på att Regionfastigheter inte anser att CAFM i tillräcklig utsträckning motsvarar förväntningarna på systemet.

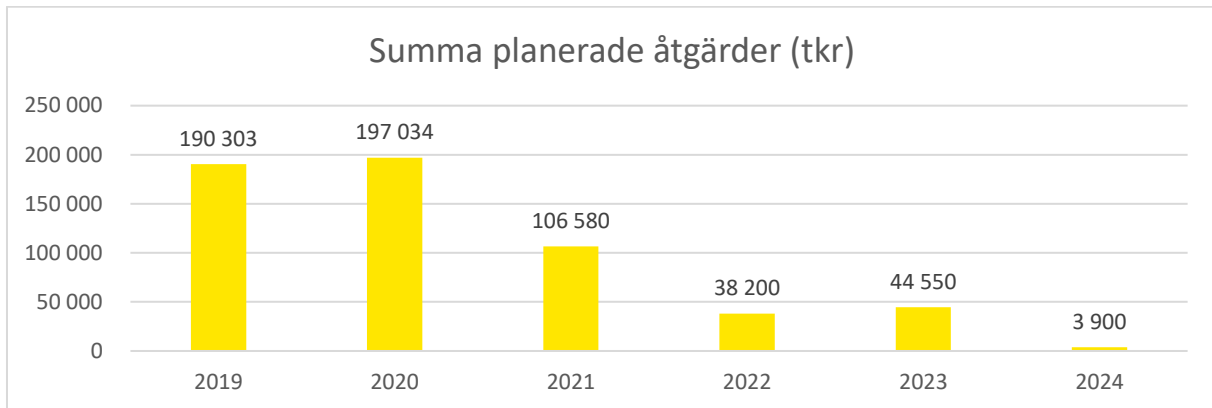
Vid intervjuer med representanter från Regionfastigheter framgår att avtalet med Landlord går ut den 31 januari 2020. Detta efter att Regionfastigheter förlängt avtalet med tre månader per den 31 oktober 2019. Det framförs att leverantören ställer sig tveksamma till möjligheten för Regionfastigheter att ytterligare förlänga avtalet. Detta på grund av att de menar att det är olönsamt att sköta driften av ett så pass ålderstiget system. Om Regionfastigheter inte når en överenskommelse med leverantören avseende ytterligare förlängning av avtalet kan detta leda till att Regionfastigheter tvingas införskaffa den uppdaterade versionen. Detta i syfte att inte stå utan fastighetssystem.

Utöver Landlord tillämpar Regionfastigheter Raindance för genomförande av projekt. Genom systemet ges möjlighet till kontinuerlig uppföljning och projektredovisning.

Planering och prioritering

Enligt instruktionen för planering och prioritering av planerat underhåll ska planeringen löpa över en femårshorisont. Enligt de intervjuade sträcker sig dock underhållsplanerna i praktiken 2-3 år framåt i tiden. Därefter minskar omfattningen av planerade åtgärder. Detta bekräftas också av Regionfastigheters sammanställning av samtliga planerade underhållsåtgärder. I diagrammet nedan återges omfattningen av samtliga planerade åtgärder enligt uppgiftsutdrag från fastighetssystemet Landlord.

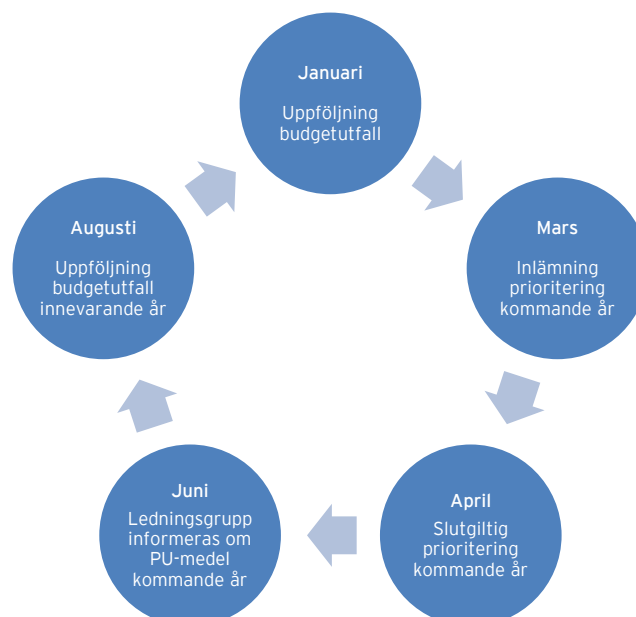
¹ Vid tiden för detta beslut ingick Regionservice och Regionfastigheter i en gemensam organisation. Beslut om ny organisation, den nu gällande, togs i maj 2016.



Den huvudsakliga orsaken till att det inte finns en längre planering än för 2-3 årsperioden uppges vara att det saknas personella resurser för att upprätthålla en längre planeringshorisont. Likaså uppges att avsaknaden av grundläggande besiktnings bidrar till att det inte är möjligt att upprätthålla ambitionen om fem års planeringshorisont. Därtill framförs det vara en försvärande omständighet för den långsiktiga planeringen att hyresgästen får förändrade vårduppdrag på de mindre sjukhusområdena samt var verksamheterna ska vara lokaliserade

I fastighetssystemet Landlord finns i varierande omfattning historik om fastigheterna och vilka åtgärder som genomförts sedan tidigare. Enligt de intervjuade beror detta till stor utsträckning på hur tidigare teknikförvaltare har använt och uppdaterat uppgifterna i systemet. Enligt uppgift saknas det rutinbeskrivningar för hur och i vilken utsträckning förvaltarna ska använda sig av fastighetssystemet. Det finns dock en fastighetsunderhållsrutin ("FU-rutin") som beskriver vilka standardiserade texter och koder som ska användas i Landlord, samt hur resultat av ronder ska rapporteras. Det beskrivs i enstaka intervjuer att systemet inte anses användas utifrån dess fulla potential. Moduler för långsiktig planering används i varierande utsträckning beroende på geografiskt område.

Enligt instruktionerna ska samtliga underhållsåtgärder (såväl fastighetsägarinvesteringar och planerat underhåll) för det nästkommande budgetåret vara redovisat senast den 31 mars. Den slutgiltiga listan över planerade underhållsåtgärder och fastighetsägarinvesteringar fastställs i april.



Det är enligt instruktioner teknikförvaltarna vid respektive område som har i uppgift att göra en initial prioriteringsbedömning av underhållsåtgärder. Detta ska genomföras avseende underhållsåtgärder som kan falla in under prioritering A-C och ska ske i samråd med den interna förvaltaren samt med andra teknikförvaltare vid behov. De föreslagna prioriterade åtgärderna ska vara klara och inlämnade i mars avseende planeringen för de nästkommande åren. Denna ska godkännas av enhetschef för teknisk förvaltning.

Enligt instruktionen ska samtliga åtgärdsförslag innefatta en kostnadsuppskattning för hela projektet och en budget som visar planerade utbetalningar för respektive år under projektets livslängd. Det framgår inte av instruktionerna hur denna kostnadsbedömning ska genomföras. Det framgår av bilaga till instruktionen avseende fastighetsägarinvesteringar att kostnadsuppskattning ska motiveras vilket inkluderar vem som gjort bedömningen och på vilken grund. Det framgår av intervju att kostnadsbedömningarna främst uppskattas baserat på tidigare genomförda projekt. Regionfastigheter använder enligt uppgift som regel inte sig av nyckeltal (exempelvis från Repabs nyckeltalssamlingar).

Samtliga geografiska områdes prioriterade åtgärder sammanställs av en prioriteringsgrupp. Gruppen består av:

- ▶ Divisionschef, division förvaltning
- ▶ Enhetschef intern förvaltning, division förvaltning
- ▶ Enhetschef teknisk förvaltning, division förvaltning
- ▶ Teknisk chef, utvecklingsenheten, division förvaltning
- ▶ Energistrateg, stab
- ▶ Förvaltarstrateg, stab

Inom gruppen har förvaltarstrategen särskilt ansvar för planering, sammanställning och beredning av ärenden. Enligt instruktion ska den sammanvägda prioriteringen baseras på inkomna förslag från teknikförvaltare, statusbedömning av byggnader och Region Skånes utvecklingsplaner. Vid intervju framkommer att prioriteringar behöver revideras av gruppen. Detta trots att det finns fastställda förutsättningar för hur åtgärder ska prioriteras. Detta uppfattas bero på att kompetensen i organisationen varierar, samt en hög personalomsättning bland framförallt teknikförvaltare. Inför 2020 års planering genomfördes en intern utbildningsinsats och en omprioritering av åtgärder.

Teknikförvaltarna får stöd i planering och bedömning av PU-åtgärder i kompetensgrupperna. Det framförs att det i grupperna diskuteras hur teknikförvaltarna ska arbeta i syfte att skapa likvärdiga bedömningar mellan områdena. De ges i grupperna också möjlighet till erfarenhetsutbyte.

Det finns inte fastställda prioriteringsordningar mellan fastigheter. Vid intervjuer uppges att teknikförvaltarna prioriterar särskilt känsliga verksamhetslokaler. Fastigheter där risker för påverkan på patientsäkerheten är större, är högre prioriterade i förhållande till andra fastigheter i beståndet. Dessa avvägningar baseras på förvaltarnas kännedom om sina respektive fastigheter och dess hyresgäster. Vissa fastighetsförvaltare uppger att fastighetsutvecklingsplanerna utgör ett stöd för prioriteringar mellan verksamheter.

Vid behov följer prioriteringsgruppen upp åtgärdsförslag tillsammans med de interna förvaltarna och teknikförvaltarna. Ansvaret för den slutgiltiga prioriteringen åligger prioriteringsgruppen. Det framgår av instruktion att samtliga A- och B-prioriterade åtgärdsförslag ska genomföras i enlighet med underhållsplaneringen. Respektive teknikförvaltare har för C- och D-prioriterade åtgärder möjligheten att omprioritera vilka åtgärder som ska genomföras. De är därmed inte tvingade att genomföra de åtgärder som är inkluderade i planen.

Senast den siste juni ska prioriteringen av planerat underhåll och investeringar presenteras för Regionfastigheters ledningsgrupp. Därefter presenteras det långsiktiga underhållsbehovet för servicenämnden.

Andra stödmaterial

Utöver instruktionen för planerat underhåll och fastighetsinvesteringar har de interna förvaltarna och teknikförvaltarna mallar, checklistor och processkartor till stöd för sitt arbete. Det framförs att dessa anses tillräckliga för förvaltarnas arbete. Stödmaterial innefattar bl.a.:

- ▶ *Mall för ansökan om fastighetsägarinvesteringar*
Mallen är upprättad med syfte att standardisera ansökningar av fastighetsägarinvesteringar. Mallen omfattar sammanfattning, prioritering, bakgrund, syfte, projektbeskrivning, tidplan, kostnadsbedömning och övrigt. Mallen följer de riktlinjer för investeringsprocessen fastställda aspekter som ska belysas i prioriteringsfasen (se bilaga 2).
- ▶ *Processkartor*
Syftet med processkartorna är att illustrera beslutsgången och ansvarsfördelningen i olika skeden. Processkartor finns upprättade för fastighetsägarinvesteringar, ansökan om energiinvestering, myndighetsbesiktningar och planerat underhåll.
- ▶ *Checklista för beställning av projekt för ekonomiska och tekniska förvaltare.*
Checklistan är upprättad för att säkerställa att de beställande förvaltarna tar hänsyn till ett flertal påverkande faktorer. Detta för att säkerställa att samtliga behov uppfylls så att centrala aspekter eller samordningsvinster för projektet inte förbises.

2.2.2. Bedömningar

Det finns brister i servicenämndens styrkedja för riskbedömningar, prioriteringar och planering av fastighetsunderhållet. Vi grundar denna bedömning främst på avsaknaden av grundläggande inventeringar av fastigheternas skick och en långsiktig planering av underhållsåtgärder. Trots att det inom tjänstemannaorganisationen i grunden finns en förståelse för vikten av besiktningar och en långsiktig planering är arbetet enligt vår mening reaktivt istället för proaktivt. Enligt REPAB:s faktaböcker är en långsiktig plan i normalfallet 30 år vilket kan jämföras med servicenämndens planeringshorisont på 5 år. En planeringshorisont som i praktiken är kraftigt dalande i omfattning redan efter två år. Det finns flera bakomliggande orsaker för detta vari bristen på grundläggande besiktningar är central.

Förvaltningsorganisationen (och däri främst teknikförvaltarna) som har i uppgift att identifiera och prioritera åtgärder är tillräcklig för att identifiera nyuppkomna åtgärdsbehov. Däremot saknas det i vår mening en tillräcklig förmåga att utarbeta långsiktiga underhållsplaner.

Ur denna aspekt menar vi att det finns en uppenbar risk att planeringen av fastighetsunderhållet inte överensstämmer med beståndets faktiska behov. Istället skiftas fokus från en förebyggande underhållsstruktur till att kontinuerligt utvärdera och omprioritera vilka underhållsåtgärder som är mest akuta. Det är inte ovanligt i vår erfarenhet att detta leder till en uppdämd underhållsskuld vilket i sin tur har en direkt påverkan på hyresgästen.

Det är i vår mening därför positivt att det för tillfället genomförs statusbesiktningar av Landskronas sjukhusområde, samt att det finns en ambition att fortsätta detta arbete även för andra sjukhus.

Det är ytterligare en påverkande faktor att det saknas ett systemstöd som är tillräckligt för den systematiska planeringen av fastighetsunderhållet. Vi anser det vara bristfälligt att servicenämnden inte säkerställt att tidplanen för implementeringen av CAFM upprätthållits avseende fastighetsförvaltningen. Detta särskilt mot bakgrund av det är osäkert om servicenämnden kommer att ha möjligheten att ytterligare förlänga avtalet med den nuvarande fastighetssystemleverantören.

Vi menar att det i övrigt finns rutinbeskrivningar, processkartläggningar, mallar och checklistor den utsträckning som kan förväntas vara tillräckligt för förvaltarna att utföra sitt uppdrag. Därtill finns det tillräckliga rutiner för hanteringen av hyresgästers felanmälningar. Likaså tas hänsyn till felanmälningar vid planering av underhållsåtgärder.

2.3. Budgetering och god ekonomisk hushållning

En effektiv budgetering ska syfta till att motverka risken för kapitalförstöring. En otillräcklig budget kan leda till en försämrad standard och tidigarelagda investeringsbehov. Detta avsnitt belyser vilka budgetprinciper som styr fastighetsunderhållet samt nyckeltalsjämförelser med rekommenderade nivåer. Avsnittet avser att särskilt belysa följande revisionsfrågor:

- ▶ Är planerat och genomfört fastighetsunderhåll i nivå med vad som kan betecknas som god ekonomisk hushållning för att bibehålla och trygga ändamålsenliga lokaler i Region Skånes fastigheter?
- ▶ Vilken omfattning är det på akuta reparationer och löpande underhåll av fastigheter?

2.3.1. Iakttagelser

Regionfastigheter finansierar sin verksamhet genom intäkter från regionens internhyressystem. Region Skånes nuvarande hyresmodell reviderades senast 2018-02-02 på uppdrag av koncernledningen. Hyresfördelning för ej konkurrensutsatta verksamheter² baseras på principerna "hyra som tjänst" och "lika hyra för lika lokal". Hyreskostnaden per kvadratmeter baseras på fastställda värdekvadratmeter³ och årets budgethyra⁴. Budgethyran innefattar Regionfastigheters självkostnader för fastigheter varav en del utgörs av kostnader för drift och underhåll innefattande, så som:

- ▶ Drift, tillsyn och skötsel (DTS): beräknad kostnad baseras på tidigare års kostnadsnivå
- ▶ Felavhjälpande underhåll (FAU): beräknad kostnad baseras på tidigare års kostnadsnivå
- ▶ Planerat underhåll (PU): Kan genomföras som en följd av tillgängligt resultatutrymme i Regionfastigheter. Ramen för planerat underhåll ska årligen uppräknas med index enligt beslut i fullmäktige.

Det framgår av hyresmodellen att budget för fastighetsförvaltningen dels ska beslutas baserat på tidigare års kostnadsnivåer och dels baserat på indexuppräknningar. Budget för DTS och FAU ska enligt driftavtal indexuppräknas baserat på tidigare års kostnadsnivå. Det bekräftas också av intervju att budget för fastighetsunderhåll inte baseras på det långsiktigt bedömda behovet av underhållsåtgärder. Regionfastigheter har dock möjlighet att tillskjuta medel om utrymme ges inom förvaltningens budgetram.

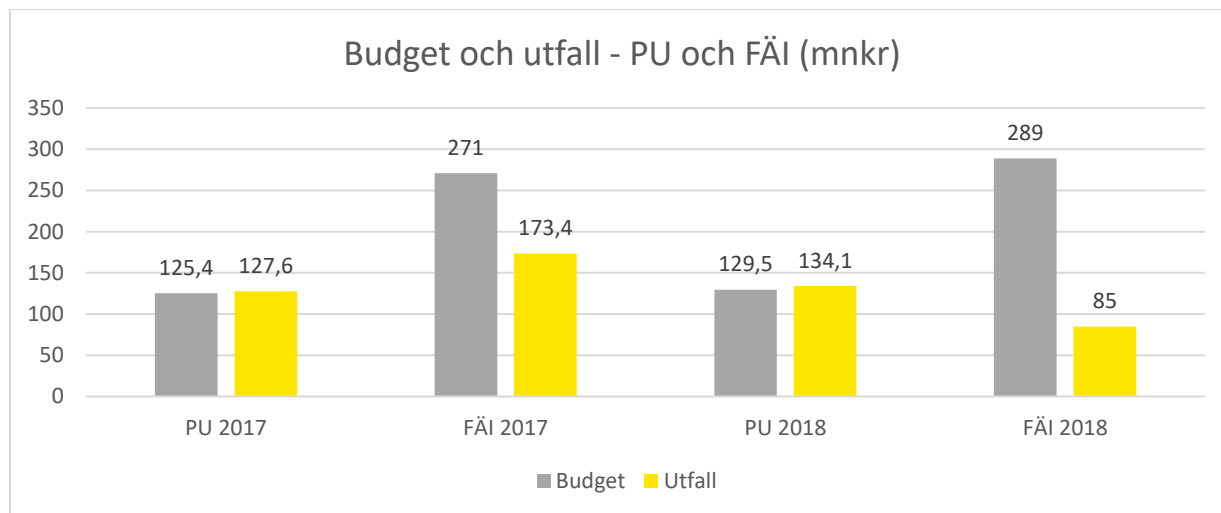
² Detta omfattar framförallt sjukhusförvaltningar. Konkurrensutsatt verksamhet definieras som Regin Skånes bolag och Skånetrafiken b.l.a.

³ BRA som hyresgästen hyr, multiplicerat med ett antal koefficienter för komplexitet och funktionalitet.

⁴ Regionfastigheters självkostnader för fastigheter, i detta ingår planerat underhåll.

Det framförs vidare att budgetramen också är styrande för teknikförvaltarnas åtgärdsplanering. Förvaltarna har enligt uppgift instruerats att utgå från föregående års budgetram när de sammanställer förslag till kommande års åtgärder till prioriteringsgruppen.

Det framförs vid flertalet intervjuer med såväl politik som tjänstemän att det finns utrymme att äska mer medel om det anses nödvändigt. Det uppges att det hade underlättat möjligheten att äska mer medel om det fanns tillräckliga underlag för långsiktigt planerat underhåll.



I ovan diagram framgår budget och utfall för det planerade underhållet (PU) respektive fastighetsägarinvesteringarna (FÄI) för 2017 och 2018. Omfattningen redovisas i miljoner kronor. Avseende planerat underhåll framgår det att Regionfastigheter genomförde lite mer än vad budgetramen tillåter för såväl 2017 som 2018. Avseende fastighetsägarinvesteringar har Regionfastigheter inte uppnått den budgeterade nivån. 2017 underträffades ramen med 98 mnkr och 2018 med 204 mnkr. Enligt Regionfastigheters verksamhetsberättelse för delåret framgår att utfallet hittills för året är 163 mnkr av budgeten på 206 mnkr. Av dessa utgörs 116 mnkr av investeringar som enligt plan skulle utförts under tidigare år. Enligt verksamhetsberättelsen uppgår den totala eftersläpningseffekten för investeringar som inte genomförts enligt plan till 182 mnkr.

Orsaken till att Regionfastigheter i så liten utsträckning uppnår budget för fastighetsägarinvesteringar uppges vara personalbrist bland projektledare.

Regionfastigheter förvaltar närmare 1,2 miljoner kvadratmeter fastighetsyta. Enligt Regionfastigheters verksamhetsberättelse för 2018 framgår att budget för planerat underhåll uppgick till cirka 103 kronor per kvadratmeter. Utfallet uppgick till 107 kronor per kvadratmeter. Det framgår inte av verksamhetsberättelsen omfattningen per kvadratmeter avseende fastighetsägarinvesteringar. Med motsvarande beräkningskvot för den totala kvadratmeterytan som för planerat underhåll uppgår budget per kvadratmeter till 230 kronor per kvadratmeter och utfallet till 68 kronor per kvadratmeter.

Totalt uppgick således budget 2018 för såväl planerat underhåll som fastighetsägarinvesteringar till 333 kronor per kvadratmeter BRA (bruksarea) och utfallet till 175 kronor per kvadratmeter. Detta kan ställas i relation till REPAB:s nyckeltal som anger att omfattningen av underhållet bör uppgå till 97-238 kronor per kvadratmeter (BRA) beroende på vilken typ av fastighet som avses (se 1.6.9). Det är baserat på REPAB:s indelningsprinciper inte möjligt att ge en mer exakt siffra än spannet som återges utan att dela in samtliga fastigheter i Region Skåne baserat på förutsättningarna.

Ytterligare en aspekt som bör beaktas är att REPAB:s nyckeltal endast omfattar åtgärder (såväl kostnadsbelastande underhåll som investeringar) som syftar till att upprätthålla eller

återställa en byggnadsdels funktion. Enligt Regionfastigheters instruktion för planering av fastighetsägarinvesteringar definieras dessa som:

Med fastighetsägarinvesteringar avses främst åtgärder för att förbättra, förnya och anpassa befintliga byggnader eller deras befintliga tekniska system där förändringen inte beror på verksamhetsförändringar hos hyresgästen.

Därtill framgår det av riktlinjerna för komponentredovisning att utgifter som är värdehöjande kan aktiveras som investering efter bedömning av förvaltare och projektledare.

Detta är inte samstämmigt med de förutsättningar som anges i REPAB:s nyckeltalssamling då åtgärder vilka syftar till att förbättra och/eller anpassa befintliga byggnader inte avses inom ramen för detta nyckeltal. Det är således inte möjligt att direkt jämföra REPAB:s nyckeltal för rekommenderad omfattning av kr/kvm för underhåll med Regionfastigheters redovisning. Sannolikt skulle en mer precis gränsdragning enligt REPAB:s förutsättningar innebära att Regionfastigheters nyckeltal är mindre än de rekommenderade nivåerna. Detta på grund av att FÅI enligt riktlinjerna för komponentredovisning kan inkludera värdehöjande åtgärder.

Det framkommer vid majoriteten av intervjuerna att budget för planerat underhåll är för lågt i förhållande till det faktiska behovet. Det ges en bild av att det finns en betydande underhållsskuld i fastighetsbeståndet. Däremot är uppfattningen att en högre budget inte nödvändigtvis hade inneburit en högre grad av genomfört underhåll på grund av personella begränsningar. Att underhållsskulden anses betydande i kombination med ett otillräckligt antal förvaltare beskrivs påverka möjligheten att arbeta förebyggande. Det görs istället kontinuerliga utvärderingar av vilka åtgärder som är mest akuta.

Intern budgetering

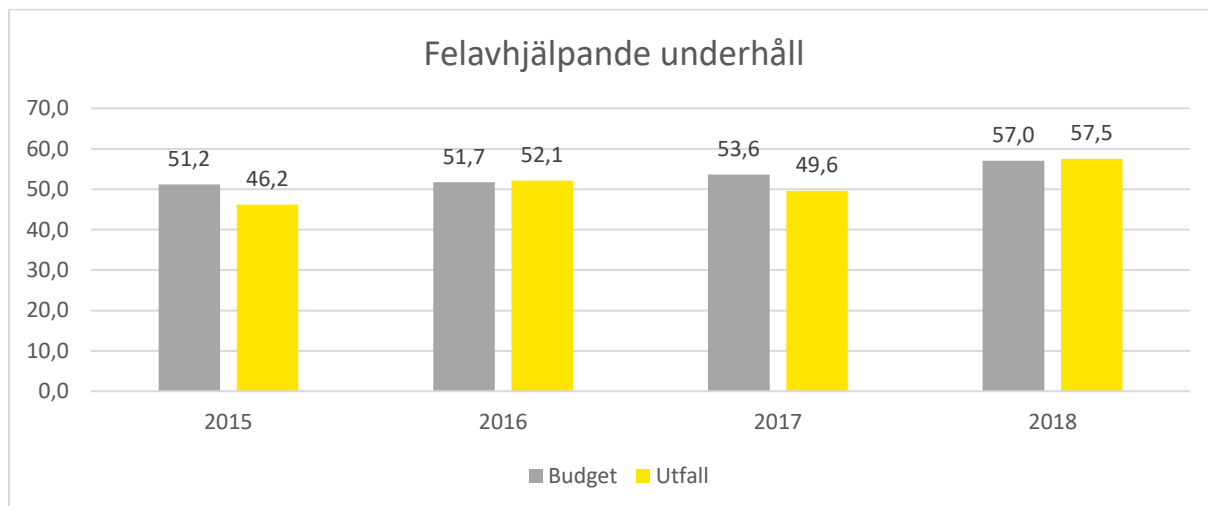
I samband med prioriteringarna så fördelas budget ut till de interna förvaltarna på respektive geografiska område. Samtliga A- och B-prioriterade planerade underhållsåtgärder som ska genomföras enligt plan för det nästkommande året ska genomföras, och budgeteras således för. Den totala summan för dessa projekt belastar budgeten för planerat underhåll. De återstående medlen ur budgetramen fördelas sedermera ut som en tilldelad budgetram baserat på kvadratmeter. Praktiskt innebär detta att den totala återstående budgeten divideras med antalet totala kvadratmeter som Regionfastigheter förvaltar. Budgeten för respektive geografiska område utgörs av kvadratmetertilldelningen multiplicerat med antal kvadratmeter som området omfattar. Respektive intern förvaltare har i samråd med teknikförvaltarna vid sitt område rådighet att själva prioritera bland C- och D-prioriterade åtgärder. Det framgår att de för detta arbete inte är bundna till de prioriterade åtgärderna som inkluderats i den ursprungliga årsplaneringen. Det framgår exempelvis att om det skulle uppstå A- eller B-prioriterade åtgärder som tidigare varit okända eller andra C- och D-prioriterade åtgärder som bedöms som mer angelägna så kan dessa genomföras inom budgetramen som förvaltarna har rådighet över.

Avseende fastighetsägarinvesteringar har de interna förvaltarna inte en motsvarande budget för vilken de har rådighet över. Samtliga fastighetsägarinvesteringar kräver en motivering och beskrivning enligt den upprättade mallen. Det är således prioriteringsgruppen som har beslutanderätten kring vilka fastighetsägarinvesteringar som ska genomföras.

Utöver Regionfastigheters budget för planerat underhåll och fastighetsägarinvesteringar finns det lokala pottar som verksamheterna själva förfogar över. Syftet med de lokala pottarna är att möjliggöra för hyresgästerna att anpassa lokalerna för sina ändamål. Det framförs av samtal med representanter för hyresgästerna att dessa medel också används för att åtgärda eftersatt underhåll.

Felavhjälpande underhåll

Utöver budget för planerat underhåll förfogar Regionfastigheter också över budget för felavhjälpande underhåll (reparationer). Detta utgörs av sådana underhållsåtgärder vilka inte är möjliga att förutse och planera för.



Det framgår av Region Skånes hyresmodell att budget för felavhjälpande underhåll ska grunda sig på tidigare års nivåer. Av diagrammet ovan framgår att budget för felavhjälpande åtgärder ökat något för varje år sedan 2015 (siffrorna i diagrammet uppgår i miljoner kronor). Det framgår av diagrammet att utfallet för det felavhjälpande underhållet ökat över tid. Kostnaden för felavhjälpande underhåll har mellan 2015-18 ökat med drygt 24 procent (11,3 mnkr).

Enligt REPAB:s nyckeltal rekommenderas dessa kostnader uppgå till mellan 19-48 kronor beroende på typfastighet (se 1.6.9). Baserat på samma metodik som för uträkningen av planerat underhåll uppgick kostnaderna för felavhjälpande underhåll i Region Skåne till 46 kronor per kvadratmeter.

2.3.2. Bedömningar

Vi anser att det är en försvårande omständighet att det saknas långsiktiga underhållsplaner för möjligheten att korrekt budgetera för fastighetsunderhåll. Detta trots att det av fullmäktige är beslutat att budgetramen ska bygga på en indexuppräkningsprincip. Avsaknaden av långsiktiga underhållsplaner leder till att fullmäktige inte har fullständiga underlag för att ta initierade beslut om budgettilldelningen alternativt dess principer.

Det är vidare vår bedömning att det är problematiskt att en så pass liten del av budget för fastighetsägarinvesteringar genomfördes under 2018. Detta har enligt verksamhetsberättelsen för delåret inneburit att en betydande del av de genomförda investeringarna innevarande år beror på eftersläpningseffekter.

Under 2018 uppgick budget till 333 kronor per kvadratmeter och utfört underhåll till cirka 175 kronor per kvadratmeter (planerat underhåll och fastighetsägarinvesteringar). Även om utfallet ligger inom det spann som anges som rekommenderade nivåer enligt REPAB:s faktaböcker, menar vi att budgeten inte motsvarar fastigheternas behov. Detta på grund av att det sannolikt finns en omfattande underhållsskuld för beståndet. Vi lutar bedömningen dels mot iakttagelser från förvaltare och hyresgäster (se 2.5), och dels mot att kostnaderna för felavhjälpande underhåll har ökat markant under de senaste fem åren (24 procent). Utfallet för felavhjälpande underhåll ligger ur detta perspektiv i överkant sett till REPAB:s rekommenderade nivåer. Detta

utgör enligt vår erfarenhet en markör för att bedöma om budget för planerat underhåll är i nivå med fastigheternas underhållsbehov. Eftersatt underhåll leder vanligtvis till ett ökat behov av felavhjälpande underhåll.

Trots att budget per kvadratmeter är i paritet med rekommenderade nivåer för planerat underhåll menar vi därför att den inte är tillräcklig för att säkerställa trygga och ändamålsenliga lokaler på grund av dess eftersatta karaktär.

2.4. Genomförande

I syfte att säkerställa att de nödvändiga åtgärderna genomförs krävs det en tillräcklig organisation för att utföra underhållsåtgärderna. Avsnittet inkluderar därtill en stickprovskontroll för att säkerställa att det för specifika fastigheter finns en tillräcklig planering för utförandet av åtgärder. För avsnittet är särskilt följande fråga styrande:

- ▶ *Finns det ändamålsenliga förutsättningar för styrning och samordning av fastighetsunderhållet?*

2.4.1. Iakttagelser

Det framgår av flertalet intervjuer att personalomsättningen i Regionfastigheters förvaltningsorganisation varit hög de senaste åren. Detta dock i olika utsträckning för de olika geografiska områdena. Likaså framförs att rekrytering av erfarna förvaltare, särskilt teknikförvaltare, är en utmaning för Regionfastigheter. Det framkommer exempelvis i granskningen att samtliga teknikförvaltare för SUS i Malmö är nyanställda inom loppet av 18 månader. Detta leder till en hög arbetsbelastning inom organisationen vilket flera menar påverkar möjligheten att effektivt omsätta de planerade underhållsåtgärderna i praktiken.

Likaså anges att arbetsbelastningen är hög för projektorganisationen. Den höga investeringstakten inom Region Skåne avseende nybyggnation har inneburit att det saknas resurser att omsätta budgeten för projekt avseende fastighetsägarinvesteringar. Detta bekräftas av att det råder eftersläpningseffekter för fastighetsägarinvesteringar.

I enlighet med aktivitet kopplad till målsättning inom ramen för Regionfastigheters verksamhetsplan har det upprättats en kompetensförsörjningsplan. Det framgår av denna att det råder en "kraftig obalans" (inte tillräckligt antal) avseende projektledare bygg samt tekniska specialister. Därtill råder det "obalans" för teknikförvaltare och interna fastighetsförvaltare.

Flera teknikförvaltare anser att arbetsbelastningen är hög och att ett flertal av deras arbetsuppgifter är mer tidskrävande än vad de anser är nödvändigt. Det framförs bland annat att det underlättat teknikförvaltarens arbetsbörda om det genomfördes statusbesikningar för hela beståndet likt de för sjukhusområdet i Landskrona. Därtill framförs att en del av arbetstiden går åt till att kontrollera att driftentreprenörerna (såväl internentreprenaden som de externa leverantörerna) utfört sina arbetsuppgifter enligt fastställda kravställningar. Det framförs av flera teknikförvaltare att det krävs kontroller av åtgärder trots att de i Landlord markerats som slutförda.

Parallellt med denna granskning har Region Skåne låtit genomföra en genomlysning av nybyggnationen av sjukhusområdet i Helsingborg. Baserat på kritiken som framkommer i rapporten lämnas fyra åtgärdsförslag till regionstyrelsen. Ett av åtgärdsförslagen är att renodla fastighetsorganisationen genom att inkludera Skåneteknik och Fysisk utveckling (SUS) under Regionfastigheter. 2019-10-10 ger regionstyrelsen regiondirektören i uppdrag att arbeta vidare enligt detta förslag. Sammanslagningen ska vara genomförd 2020-01-01.

Enligt intervjuer med representanter för Regionservice som ansvarar för intraprenaden har sådana indikationer inte nått dem. Det framförs i detta avseende att införandet av CAFM kan

bistå teknikförvaltarna. Systemet möjliggör exempelvis för tekniska installationer att själva kommunicera när driftarbeten är genomförda. Denna funktion underlättar för teknikförvaltarna att kontrollera utfört arbete.

Det framförs vid intervju att det för såväl planeringen som genomförandet av underhållsåtgärder beaktas vilka andra insatser som planeras för fastigheten eller dess direkta närområde. Detta i syfte att uppnå samordningsvinster samt för att minimera påverkan för verksamheterna i lokalerna. Inom ramen för förvaltarnas rådighet över budget avseende C- och D-prioriterade åtgärder uppges att särskild hänsyn också tas till hyresgästernas åsikter. Åtgärder som genomförs på hyresgästens inrådan ingår inte nödvändigtvis i fastighetsförvaltarens underhållsplanering. D-prioriterade åtgärder genomförs enligt uppgift främst i kombination med högre prioriterade åtgärder i samma lokal alternativt för att tillgodose hyresgästens önskemål.

Enligt servicenämndens aktivitet för fullmäktiges strategiska mål om serviceinriktad verksamhet med hög kvalitet ska nämnden analysera avvikelser rörande driftstörningar/incidenter. Det framkommer av nämndens verksamhetsberättelse för delåret att det inträffat en allvarlig händelse med inverkan på verksamheterna i fastigheterna.

- ▶ Översvämning på sjukhuset i Helsingborg i samband med skyfall.

Stickprovskontroll

En stickprovskontroll har genomförts inom ramen för granskningen. Syftet med stickprovskontrollen är att kontrollera om det finns underhållsplaner upprättade, om dessa följer de upprättade instruktionerna samt om nämnden uppfyller riktlinjerna för komponentredovisning.

15 fastigheter har valts ut baserat på en lista över fastigheter som förvaltas av Regionfastigheter. Urvalet har gjorts slumpmässigt men med hänsyn tagen till ett flertal parametrar:

- ▶ Geografisk spridning
- ▶ Hyresgästsverksamhet
- ▶ Fastighetens styrning
- ▶ Uppskattad teknikintensitet inom fastigheten

Vi har som del av stickprovskontrollen kontrollerat:

- ▶ Beslutade åtgärder som ska genomföras under 2019 och 2020
- ▶ Att samtliga åtgärder är prioriterade
- ▶ Att samtliga åtgärder är kostnadsbedömda
- ▶ Antal år framöver det finns planerade åtgärder för
- ▶ Att det finns en komponentindelning för fastigheterna

Stickprovskontrollen är genomförd genom att begära in underlag, så som underhållsplaneringsdokument och sammanställningar för komponentavskrivningar. De instruktioner som skickats ut har innefattat detaljerade beskrivningar av vilken information som efterfrågas samt att inkomna handlingar ska innefatta dokumentation som styrker uppgifterna. Omfattningen av åtgärder inkluderar såväl planerat underhåll som fastighetsägarinvesteringar.

Fastigheterna som ingår i stickprovskontrollen är (fastighetsbenämning, verksamhet och ort):

1. Carl Bertil Laurells gata 9 – Kirurgbyggnad – Malmö
2. Jan Waldenströms gata 53 – Mikrobio-, cyto-, patologi – Malmö

3. Jan Waldenströms gata 45 – Kvinnoklinik – Malmö
4. Ruth Lundskogs gata 6 – Kraftstation – Malmö
5. Entrégatan 7 – Blocket – Lund
6. Hälsogatan 3 – Infektionsklinik – Lund
7. Kioskgatan 17 – Psykiatrihuset – Lund
8. Lund fjärrvärmeundercentral – Fjärrvärmeundercentral – Lund
9. Gösta Lundhs gata 20 – operationsbyggnad – Landskrona
10. Bergaliden 14 – Läkarhuset – Helsingborg
11. Lasarettsgatan 7B – Mottagningar – Ystad
12. Frans Malmros gatan 22 – Sjukhemsbyggnad – Trelleborg
13. J A Hedlunds väg 5 – Huvudbyggnad centralsjukhuset – Kristianstad
14. Blekedammsvägen 12 – Ställverk 1 – Kristianstad
15. Skytteliden 18 – FTV, barnmottagning, ögonmottagning – Hässleholm

Fastighet	Omfattning 2019 och 2020	Samtliga åtgärder prioriterade	Samtliga åtgärder kostnadsförda	Antal år planerat för	Andel komponent
1	3 150 tkr	∅	∅	4	8,68%
2	3 000 tkr	✓	✓	5	15,44%
3	1 500 tkr	✓	✓	1	11,89%
4	600 tkr	✓	✓	2	0%
5	105 315 tkr	✓	✓	3-5 ¹	11,69%
6	3 645 tkr	✓	✓	3-5 ¹	0%
7	2180 tkr	✓	✓	3-5 ¹	4,92%
8	100 tkr	✓	✓	3-5 ¹	0%
9	105 tkr	✓	✓	1 ²	89,05%
10	1165 tkr	∅ ³	✓	1	59,36%
11	2 550 tkr	✓	✓	1	7,96%
12	75 tkr	ET ⁴	✓	0	0%
13	25 150 tkr	✓	✓	5	18,6%
14 ⁵	-	-	-	-	0%
15 ⁶	-	-	-	-	0%

✓=uppfyllt, X=inte uppfyllt, ∅=delvis uppfyllt, ET=ej tillämpligt, - =ingen uppgift

¹ Underlag för femårsplan omfattar samtliga stickprovfastigheter i Lund, underlag inte spec. per fastighet.

² En åtgärd är inkluderad långsiktigt, framgår dock inte av underlag vilket år som avses.

³ Finns prioritering för planerat underhåll men framgår ej för FÄI.

⁴ Åtgärd är inte prioriterade då arbetet budgeterats som direkt äskande.

⁵ Finns inga underhållsplaner för byggnaden. Enligt uppgift så pass ny att det inte finns underhållsbehov.

⁶ Byggnaden planeras att rivas enligt Fysisk utvecklingsplan. Det finns därför inga underhållsplaner. Enligt uppgift genomförs endast avhjälpande underhåll i syfte att upprätthålla funktion.

Det framkommer av stickprovskontrollen att kvaliteten på underlagen är mycket varierande. Underlagen har för granskningen inkommit i flera olika former och flera kompletterande uppgifter har behövt begäras in.

Stickprovskontrollen bekräftar iakttagelserna från intervju gällande att underhållsplanernas omfattning minskar avsevärt med tiden inom ramen för femårshorisonten. Detta är särskilt märkbart i planeringen för 2021 och framåt. I de fall de långsiktiga planerna sträcker sig längre än 2020 framgår generellt ur underlagen att åtgärderna är få till antalet och av mindre omfattande karaktär. Andra noterbara iakttagelser är att majoriteten av åtgärdsförslagen är

såväl tidsbestämda, kostnadsuppskattade som prioriterade. Det är endast i ett fåtal fall som detta inte är uppfyllt. Det noteras vidare att underhållsplanerna för Blocket i Lund samt centralsjukhuset i Kristianstad är betydligt mer detaljerade än motsvarande underlag för de andra fastigheterna.

Avseende komponentredovisningen framgår av intervju att det vid tillfället för övergång till komponentredovisningsmodell inte genomfördes retroaktiv indelning av samtliga fastigheter. Enligt riktlinjen för komponentredovisning framgår att det genomfördes indelning av de sju objekt med störst kvarvarande bokfört värde. Dessa utgjorde mer än 50 procent av samtliga objekts kvarvarande värde i balansräkningen. Inga av dessa fastigheter omfattas av stickprovskontrollen. För resterande fastigheter tillämpas komponentavskrivning framåtriktat. Detta innebär att nya investeringar redovisas som komponenter. I stickprovskontrollen framgår i vilken utsträckning det är genomfört balansräkningsaktiverade investeringar i förhållande till fastighetens totala värde. Ekonomiavdelningen under Regionervice utarbetade 2015-08-27 en rapport avseende förslag på utökad hantering avseende komponentavskrivningar. I rapporten redogörs för vilka konsekvenser det framåtsyftande förfarandet kan förväntas ha på resultaträkningen. Detta i enlighet med RKR:s yttrande.

2.4.2. Bedömningar

Stickprovskontrollen bekräftar att det saknas långsiktiga underhållsplaner för fastigheterna i Region Skåne. Det är endast ett fåtal av fastigheterna i stickprovskontrollen vars underhållsplaner upprätthåller en tillräcklig kvalitet över femårsperioden. Det är därför vår bedömning att underhållsplanerna inte uppfyller den tidshorisont som anges i de interna instruktionerna. Däremot är det endast i ett fåtal fall som det saknas prioriteringsbedömningar och/eller kostnadsbedömningar i underhållsplanerna.

Det är vidare vår bedömning att nuvarande organisation inte är tillräcklig för att utföra samtliga underhållsåtgärder enligt plan. Detta särskilt avseende fastighetsägarinvesteringar där det för "projektledare bygg" enligt Regionfastigheters kompetensförsörjningsplan råder en kraftig obalans. Detta menar vi är bekymmersamt mot bakgrund av de omfattande eftersläpningseffekter detta medför.

2.5. Brukaruppföljning

Fastigheterna är till för dess hyresgäster. Ur en uppföljande aspekt är det viktigt att belysa deras åsikter och att ge dessa utrymme att känna att deras uppfattning värderas för planeringen. Detta avsnitt följer upp deras perspektiv på fastighetsunderhållet. Där är särskilt följande revisionsfrågor styrande:

- ▶ *Hur hanteras hyresgästernas felanmälan?*
 - *Analyseras felanmälingar på ett ändamålsenligt sätt och används denna information som underlag för prioritering av beslut?*

2.5.1. Iakttagelser

Samverkan med representanter för hyresgästerna sker på flera plan. Det är tydligt för de intervjuade vem som är kontaktperson för hyresgästerna. Uppgifter om hyresgäster går därtill att hämta från Landlord. Det är främst de interna förvaltarna som har kontakt med hyresgästerna. Det framförs att såväl interna förvaltare som teknikförvaltare träffar verksamhetsrepresentanter kontinuerligt. Fyra gånger årligen anordnas operativa möten där förvaltarna träffas med lokalsamordnare från verksamheterna. Vid dessa möten diskuteras vilka åtgärder som kommer att genomföras. Därtill anordnas möten varannan månad

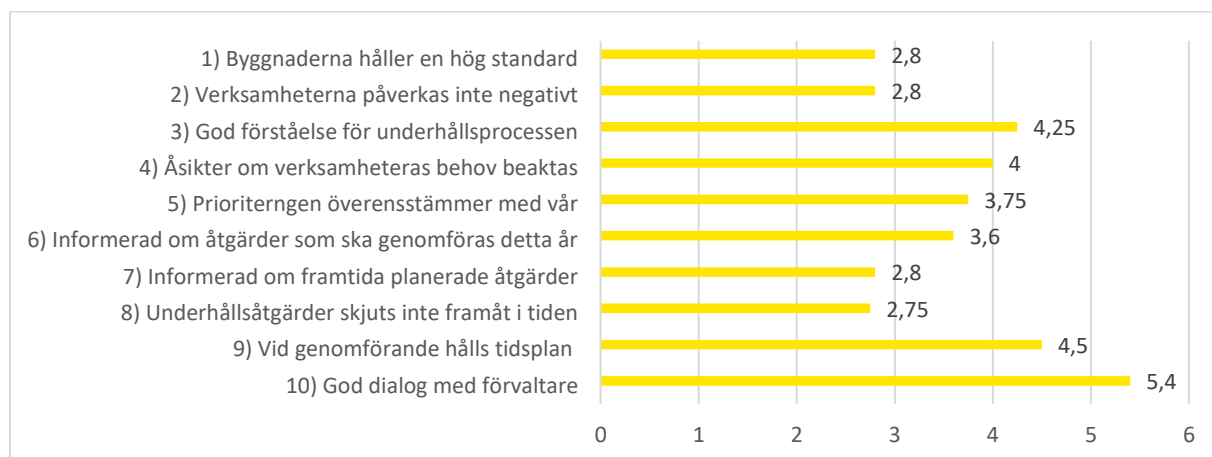
avseende åtgärdsbeställningar från hyresgästen. Periodiciteten för dessa möten kan variera mellan de geografiska områdena. Det är dock den generella uppfattningen att det finns såväl en tät kontakt som en god dialog mellan förvaltarna och hyresgästerna.

Inom ramen för Regionfastigheters verksamhetsplan är det en målsättningskopplad aktivitet att genomföra en NKI-mätning (nöjd kund-index) under 2019. Denna är ännu inte genomförd. Denna kommer enligt uppgift sannolikt inte att bli färdigställd under innevarande kalenderår. Senaste gången som Regionfastigheter genomförde en NKI-mätning var 2014.

Inom ramen för granskningen har en enkät genomförts. Enkäten har skickats till hyresgästernas fastighetskoordinatorer för de fastigheter som omfattats av stickprovskontrollen. Totalt har sju fastighetskoordinatorer kontaktats varav fem har inkommit med svar på enkäten. Flera av de svarande har samlat åsikter även från medarbetare och gemensamt svarat på enkätfrågorna. De svarande har därtill givits möjligheten utveckla sina svar i fritext.

Enkäten utgjordes av 10 påståenden för vilka de svarande värderat i vilken utsträckning som de instämmer. Detta på en skala mellan 1-6 där 1 representerar att de inte alls instämmer och 6 att de instämmer fullständigt i påståendet. Resultatet av svaren är nedan sammanställt som ett indexerat medelvärde av respondenternas åsikter. Påståendena som lokalsamordnarna fick svara på var:

1. Byggnaderna som våra verksamheter bedrivs i håller en hög standard sett till dess behov av underhåll.
2. Det är sällan som verksamheterna påverkas negativt på grund av byggnadernas standard eller skick.
3. Jag/vi har en god förståelse för hur underhållsåtgärder planeras och prioriteras.
4. Mina/våra åsikter om fastigheternas underhållsbehov beaktas i Regionfastigheters planering av åtgärder.
5. Förvaltarnas prioritering av åtgärder överensstämmer med vilka åtgärder som vi anser bör vara prioriterade.
6. Jag/vi är välinformerade om vilka specifika åtgärder som ska genomföras innevarande år och när.
7. Jag/vi är välinformerade om vilka underhållsåtgärder som är planerade på sikt (över flera år).
8. Planerade underhållsåtgärder skjuts sällan fram i tiden till ett senare år.
9. När det genomförs underhållsåtgärder färdigställs dessa projekt skyndsamt och i enlighet med tidplan.
10. Jag/vi har en god dialog med ansvariga teknikförvaltare och fastighetsförvaltare.



Baserat på enkäten framgår att även representanterna från hyresgästerna uppfattar att det finns en god dialog med förvaltarna. Detta är påståendet som de svarande i störst utsträckning instämmer i. Fastighetskoordinatorerna uppger att de har en god förståelse för hur underhållsåtgärder planeras och prioriteras (påstående 3). Däremot är man mindre insatt i planeringen av framtida underhållsåtgärder (påstående 7), samt att man upplever att underhållsåtgärder får skjutas på framtiden (påstående 8). När det gäller fastigheternas standard anges generellt låga svar (påstående 1), likaså gäller påståendet om verksamheterna påverkas negativt på grund av fastigheterna standard eller skick (påstående 2).

Den generella uppfattningen bland fastighetskoordinatorerna är att förvaltarna inte har en tillräckligt omfattande budget för att genomföra samtliga nödvändiga underhållsåtgärder. Detta resulterar i att de invändiga ytskikten inte håller en acceptabel nivå. Det finns dock en förståelse för att dessa åtgärder är lägre prioriterade i förhållande till underhåll av klimatskärmen⁵ och installationer.

Flera av de svarande påtalar att de måste använda sina lokala potter, avsedda för verksamhetsmässiga lokalanpassningar, för att utföra åtgärder som är att betrakta som underhåll av lokalerna. Detta i strid med de lokala potternas ändamål.

2.5.2. Bedömningar

Representanterna för hyresgästerna bekräftar bilden av att fastigheternas standard inte upprätthåller önskvärd nivå. Vi menar att det är problematiskt att hyresgästerna förmedlar en bild av att verksamheterna påverkas negativt av fastigheternas standard. Det är bristfälligt att hyresgästerna behöver använda medel avsedda för verksamhetsmässiga lokalanpassningar för underhållsåtgärder. Vi anser därtill att det är av vikt för servicenämnden att säkerställa att NKI-mätning genomförs. Detta för att belysa hyresgästernas uppfattning om servicegrad och fastigheternas ändamålsenlighet.

Det är dock positivt att det anses finnas en god dialog och förståelse för vilka åtgärder som är prioriterade. Likaså att flertalet påtalar att förvaltarna beaktar de tillfrågades önskemål för planeringen.

⁵ Begrepp för yttre underhåll som syftar till att hålla väder ute och värme/kyla inne.

3. Sammanfattande bedömning

Det är vår sammanfattande bedömning att servicenämnden brister i sitt arbete med fastighetsunderhållet. Det saknas enligt vår bedömning en långsiktig underhållsplanering och tydliga kvalitativa målsättningar för fastighetsbeståndet. Vi baserar bedömningen på att det saknas grundläggande förutsättningar så som inventeringar av fastigheternas underhållsbehov, adekvat systemstöd för underhållsplaneringen, och en tillräcklig organisation för att säkerställa att bedömda åtgärder genomförs. Vi menar att servicenämndens arbete i dagsläget präglas av ett reaktivt arbetssätt istället för att som önskat verka proaktivt.

Budgeten för fastighetsunderhållet är jämförbar med de enligt branschstandard rekommenderade nivåerna. Det är trots detta vår bedömning att budgeten inte är tillräcklig för att upprätthålla beståndets kvalitativa standard. Detta på grund av att det finns en upparbetad underhållsskuld.

Det är fullmäktiges strategiska mål att erbjuda en serviceinriktad verksamhet med hög kvalitet. Regionfastigheter ska kopplat till detta mål verka för en hög driftsäkerhet. Det är vår bedömning att de påtalade bristerna utgör en förhöjd risk för negativ påverkan på hyresgästernas kärnverksamhet. I detta avseende beaktas särskilt hyresgästernas uppfattning. Servicenämnden bör därför stärka såväl styrningen som uppföljningen av fastighetsunderhållet i syfte att säkerställa trygga och ändamålsenliga lokaler för hyresgästerna. Därtill menar vi att regionstyrelsen inom ramen för sin uppsiktsplikt bör tillse att servicenämnden har de nödvändiga förutsättningarna för att uppnå önskvärd målbild.

Revisionsfrågor	Svar
Hur fördelas ansvaret mellan regionstyrelsen och servicenämnden för den långsiktiga planeringen av fastighetsunderhåll?	Regionstyrelsen ansvarar för budgetprocessen, den regionala utvecklingen samt är beslutande i fastighetsärenden avseende köp, byte och försäljning upp till 1000 prisbasbelopp. Servicenämnden har ansvar för fastighetsförvaltning, fastighetsunderhåll och lokalförsörjning. Gränsdragningen mellan regionstyrelsen och servicenämnden anses vara tydlig på såväl politisk som tjänstemannanivå.
Finns det ändamålsenliga förutsättningar för styrning och samordning av fastighetsunderhållet? (mål, strategier, rutiner och systemstöd för planering och uppföljning)	Nej. Det saknas tydliga målsättningar om fastigheternas önskvärda kvalitativa standard. Det framgår att servicenämndens fastighetssystem inte är ändamålsenligt. Det finns dock ett flertal stöd för verksamheten i syfte att planera och prioritera underhållsåtgärder vilka är att bedömas som ändamålsenliga.
Hur prioriterar nämnden underhållsprojekt som bör genomföras årligen enligt plan?	Samtliga åtgärder i underhållsplanen ska prioriteras enligt instruktion. Prioriteringen bygger på fyrgradig skala där samtliga A- och B-prioriterade åtgärder ska utföras. Resterande åtgärder ges respektive förvaltare möjlighet att själva besluta om vad som ska genomföras utifrån tilldelad budgetram.
Genomförs ändamålsenlig riskbedömning och underhållsplanering per fastighet?	Delvis. Teknikförvaltarna genomför riskbedömningar löpande baserat på ronder, felanmälningar och information från driftentreprenör och hyresgäster. Det saknas dock grundläggande besiktningar av fastigheternas skick vilket försvårar möjligheten att effektivt upprätta en ändamålsenlig underhållsplan.

Vilken omfattning är det på akuta reparationer och löpande underhåll av fastigheter?	Sett till utfört underhåll under 2018 uppgick underhållet till 175 kronor per kvadratmeter. Detta ligger inom spannet för de rekommenderade nivåerna enligt REPAB. Det felavhjälpande underhållet uppgår till 46 kronor per kvadratmeter. Detta ligger i överkant sett till rekommenderad nivå.
Hur hanteras hyresgästernas felanmälan?	Felanmälningar lämnas antingen genom en web-portal till Regionfastigheters fastighetssystem alternativt till kundcenter som i sin tur för in det i fastighetssystemet.
Analyseras felanmälningar på ett ändamålsenligt sätt och används denna information som underlag för prioritering av beslut?	Ja. Felanmälningar utgör en del av riskanalyserna som ligger till grund för underhållsplaneringen. Det är möjligt att göra utdrag för samtliga byggnader avseende dess felanmälningar.
Är planerat och genomfört fastighetsunderhåll i nivå med vad som kan betecknas som god ekonomisk hushållning för att bibehålla och trygga ändamålsenliga lokaler i Region Skånes fastigheter?	Nej. Budget för fastighetsunderhållet är i nivå med REPAB:s rekommendationer. Däremot har utfallet för felavhjälpande underhåll ökat markant sedan 2014 vilket tyder på att det finns en uppbyggd underhållsskuld för fastighetsbeståndet. Detta bekräftas också av såväl hyresgäster som förvaltare.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi servicenämnden att:

- ▶ Stärka styrningen av fastighetsunderhållet i syfte att arbeta långsiktigt med bedömningen av underhållsbehovet, besiktningar av fastigheter samt planeringen av underhållsåtgärder.
- ▶ Säkerställa att det finns ett adekvat systemstöd samt de personella resurserna som krävs för att genomföra fastighetsunderhållet i enlighet med plan.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och servicenämnden att:

- ▶ Tydliggöra vilka kvalitativa målsättningar som ska vara styrande för fastighetsunderhållet, samt säkerställa att servicenämnden har de nödvändiga förutsättningarna för att uppnå den önskvärda målbilden.

Malmö den 11 november 2019

Linus Aldefors
EY

Negin Nazari
EY

Emmy Lundblad
EY

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ Regionstyrelsens presidium
- ▶ Servicenämndens presidium
- ▶ Fastighetsdirektör, Regionfastigheter
- ▶ Servicedirektör, Regionservice
- ▶ Ekonomichef, Regionfastigheter
- ▶ Divisionschef, Division förvaltning
- ▶ Bitr. divisionschef/enhetschef teknisk utveckling, Division förvaltning
- ▶ Enhetschef teknisk förvaltning, Division förvaltning
- ▶ Enhetschef Intern förvaltning, Division förvaltning
- ▶ Förvaltarstrateg, Division förvaltning
- ▶ Chef teknik och energi, Regionservice
- ▶ Projektledare CAFM, Regionservice
- ▶ Teknikförvaltare, Malmö
- ▶ Intern förvaltare, Malmö
- ▶ Teknikförvaltare, Lund
- ▶ Intern förvaltare, Lund
- ▶ Teknikförvaltare, Helsingborg
- ▶ Intern förvaltare, Helsingborg
- ▶ Teknikförvaltare, Hässleholm
- ▶ Intern förvaltare, Hässleholm
- ▶ Fastighetskoordinatorer (enligt enkät)

Dokument:

- ▶ Region Skånes verksamhetsplan och budget 2019
- ▶ Region Skånes reglemente
- ▶ Regionfastigheters verksamhetsplan 2019
- ▶ Servicenämndens verksamhetsberättelse Regionfastigheter för jan-aug 2019
- ▶ Regionfastigheters verksamhetsberättelse 2018
- ▶ Hyresmodell regelverk 2018
- ▶ Riktlinjer för komponentredovisning
- ▶ Riktlinjer för investeringsprocessen i Region Skåne
- ▶ Instruktion för planering och prioritering av investeringar och planerat underhåll
- ▶ Mall för ansökan om fastighetsägarinvesteringar
- ▶ Processkartor
- ▶ FU-rutiner
- ▶ Checklista för beställning av projekt för ekonomiska och tekniska förvaltare.
- ▶ Fastighetsutvecklingsplan för sjukhusområdet Hässleholm
- ▶ Underlag för stickprov
- ▶ REPAB:s faktaböcker – Vårdbyggnader 2019 års utgåva
- ▶ Flertalet planeringsunderlag, sammanställningar samt underlag för budget och utfall avseende fastighetsunderhåll.

Bilaga 2: Prioriteringskriterier enligt riktlinjer för investeringsprocessen

En vägledande princip för prioriteringen av objekt i relation till andra objekt är att försöka bedöma hur viktigt objektet är, hur brådskande det är att genomföra objektet, hur väl det uppfyller politiska huvudmål och inte minst vilken grad av beredning objektet har.

I prioriteringsfasen skall olika aspekter belysas.

- ▶ Beskrivning av vilken problembild investeringen ska avhjälpa.
- ▶ Beskrivning av investeringsförslagets fysiska omfattning och utformning, samt varför detta är det bästa alternativet,
- ▶ Måluppfyllelse - koppling till övergripande politiska mål och uppdrag?
- ▶ Strategisk betydelse, koppling till strategiska dokument/planer/beslut?
- ▶ Hur snabbt tillgången behöver finnas på plats?
- ▶ Lagkrav exempelvis avseende arbetsmiljö eller krav på ny funktionalitet
- ▶ Status på befintlig anläggningstillgång vid reinvestering
- ▶ Miljöpåverkan
- ▶ Utnyttjandegrad
- ▶ Beredningsgrad, vilken kvalitet håller objektsunderlag inklusive kalkyl?
- ▶ Eventuell koppling till andra objekt
- ▶ Resultatpåverkan, hur investeringen påverkar respektive verksamhets resultat samt koncernen totalt på både kort och lång sikt
- ▶ Likviditetspåverkan, effekter på regionens likviditet

Bilaga 3: Riskbedömningsmatris

Sannolikhet	Konsekvens			
	Mindre	Måttlig	Betydande	Katastrofal
Mycket stor	R2	R2	R3	R3
Stor	R1	R2	R3	R3
Liten	R1	R2	R2	R3
Mycket liten	R1	R1	R2	R3

- ▶ **R1 Låg risk.** Risken bedöms som låg. Ingen risk för driftavbrott på väsentlig funktion. Det finns för närvarande inget eller litet behov av åtgärd. Detta är inte prioriterade åtgärder men de bör inte ignoreras, särskilt inte om sannolikheten är stor.
- ▶ **R2 Medelstor risk.** Risken bedöms som medel. Risk för kortare eller längre driftavbrott på väsentlig funktion. Åtgärder för att hantera och minimera risken bör vidtas så långt som det är rimligt. Eventuella konsekvenser är allt för allvarliga för att ignoreras.
- ▶ **R3 Hög risk.** Risken bedöms som hög. Åtgärder är prioriterade då konsekvenserna är allvarliga och beräknas innebära fara för liv och hälsa och/eller längre, eller mycket långt, driftavbrott på väsentlig funktion. Bör åtgärdas omedelbart eller så snart det är möjligt rent praktiskt.