BÄSTA LIVSPLATSEN
Region Halland

Regionens revisorer 2025-04-10

Till Regionstyrelsen

Regionfullmäktiges presidium för kännedom

Revisionsrapport Granskning av underhåll avseende fastigheter

Regionens revisorer har vid sitt sammanträde 2025-04-10 behandlat och godkänt bifogad revisionsrapport Granskning av underhåll avseende fastigheter.

Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig hantering (planering, budgetering och genomförande) av det samlade underhållsbehovet för regionens fastigheter. Vi har i vår granskning biträtts av sakkunniga från PwC.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen inte helt säkerställer en ändamålsenlig hantering (planering, budgetering och genomförande) av det samlade underhållsbehovet för regionens fastigheter.

Utifrån granskningen iakttagelser lämnas följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Utveckla och anta formella riktlinjer och strategier för fastighetsunderhåll för att skapa en tydlig ram för styrning av underhållsplaneringen.
- Fullfölj och formalisera underhållsplanerna för att säkerställa att alla aspekter av fastighetsunderhållet är strukturerat och transparent, vilket underlättar framtida planering och budgetering.
- Årlig uppdatering och integration om fastighetsunderhåll med lokalförsörjningsplaner för att stärka den interna kontrollen och förbättra samverkan mellan olika avdelningar och discipliner inom fastighetsförvaltningen.
- Utveckla och implementera formella nyckeltal för att kunna mäta och analysera effektiviteten i underhållsarbetet.
- Utveckla och implementera tydliga riktlinjer för uppföljning av underhållskostnader.

Yttrande samt redogörelse om vilka åtgärder regionstyrelsen avser att vidta med anledning av resultatet i granskningen önskas senast 2025-08-10.

För regionens revisorer

Lillemor Landén Vepsä
Ordförande

Bilaga: Revisionsrapport Granskning av underhåll avseende fastigheter.
Svar sänds till: regionen@regionhalland.se

Adress: Region Halland, Box 517, 301 80 Halmstad. **Besöksadress**: Södra vägen 9 . **Tfn**: 035-13 48 00 . **Fax**: 035-13 54 44

Granskning av underhåll avseende fastigheter

Region Halland

Mars 2025

Said Ashrafi, projektledare

Michaela Nyman, projektmedarbetare

Marie Lindblad, kvalitetssäkrare

pwc

Revisionsrapport

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Halland genomfört en granskning. Granskningens syfte har varit att bedöma om regionstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig hantering (planering, budgetering och genomförande) av det samlade underhållsbehovet för regionens fastigheter.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen inte helt säkerställer en ändamålsenlig hantering (planering, budgetering och genomförande) av det samlade underhållsbehovet för regionens fastigheter.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
1. Är ansvarsfördelningen tillräckligt tydligt formulerad på politisk respektive verksamhetsnivå?	Ja	
2. Finns mål, strategier och riktlinjer för styrning, planering och samordning av löpande och förebyggande underhållsåtgärder och reinvesteringar?	Nej	
3. Finns aktuella underhållsplaner?	Delvis	
4. Sker riskbedömning, eller liknande, vid prioritering mellan olika behov av underhållsåtgärder och reinvesteringar?	Delvis	
5. Är planerat och genomfört fastighetsunderhåll i nivå med vad som kan betecknas som god ekonomisk hushållning för att bibehålla och trygga ändamålsenliga lokaler och fastigheternas värde?	Delvis	
6. Sker en ändamålsenlig uppföljning av underhållskostnader respektive fastighetsstandard?	Nej	

Rekommendationer

Utifrån granskningen iakttagelser lämnas följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Utveckla och anta formella riktlinjer och strategier för fastighetsunderhåll för att skapa en tydlig ram för styrning av underhållsplaneringen.
- Fullfölj och formalisera underhållsplanerna för att säkerställa att alla aspekter av fastighetsunderhållet är strukturerat och transparent, vilket underlättar framtida planering och budgetering.

- Årlig uppdatering och integration om fastighetsunderhåll med lokalförsörjningsplaner för att stärka den interna kontrollen och förbättra samverkan mellan olika avdelningar och discipliner inom fastighetsförvaltningen.
- Utveckla och implementera formella nyckeltal för att kunna mäta och analysera effektiviteten i underhållsarbetet.
- Utveckla och implementera tydliga riktlinjer för uppföljning av underhållskostnader.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	**1**
Inledning	**4**
Bakgrund	**4**
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	5
Avgränsning	5
Metod	5
Granskningsresultat	**6**
Ansvarsfördelning	6
Strategiskt styrning	8
Underhållsplaner	10
Fastighetsunderhåll	14
Uppföljning	17
Samlad bedömning	**19**
Rekommendationer	19
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	20

Inledning

Bakgrund

Region Halland bedriver omfattande och geografiskt spridd verksamhet inom sjukvård, kollektivtrafik, skolor med mera. Verksamheter som alla är beroende av ändamålsenliga lokaler. Fastighetsförvaltning innehåller flera potentiella risker som till exempel:

Otillräcklig budgetering: Om underhållsplanerna inte har en realistisk budget för att täcka nödvändiga åtgärder kan det leda till att viktigt underhåll inte utförs i tid. Det kan i sin tur leda till försämrad fastighetsfunktion och ökade kostnader på lång sikt.

Brister i planering och prioritering: Om underhållsplanerna inte är väl genomtänkta eller om prioriteringarna inte är korrekta, kan det leda till ineffektiv användning av resurser. Vissa åtgärder kan bli överprioriterade medan andra försummas.

Bristande uppföljning och genomförande: Om fastighetsägare eller förvaltare inte följer underhållsplanerna kan det leda till att nödvändiga åtgärder inte utförs. Detta kan påverka fastighetens värde och funktionalitet.

Tekniska risker: Om underhållsplanerna inte tar hänsyn till tekniska aspekter, såsom byggnadens ålder, material, klimat och användning, kan det leda till felaktiga åtgärder eller underdimensionerade insatser.

Miljömässiga risker: Om underhållsplanerna inte inkluderar miljöaspekter, såsom energieffektivitet, avfallshantering och hållbarhet, kan det påverka fastighetens miljöprestanda negativt.

Förändringar i fastighetsbehov: Om fastigheten används på nya sätt eller om behoven ändras över tid, kan underhållsplanerna bli föråldrade. Det är viktigt att regelbundet revidera och anpassa dem.

Utifrån genomförd riskanalys har regionens revisorer funnit skäl att granska styrning av arbete med underhåll av regionens fastigheter.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig hantering (planering, budgetering och genomförande) av det samlade underhållsbehovet för regionens fastigheter.

Revisionsfrågor:

1. Är ansvarsfördelningen tillräckligt tydligt formulerad på politisk respektive verksamhetsnivå?
2. Finns mål, strategier och riktlinjer för styrning, planering och samordning av löpande och förebyggande underhållsåtgärder och reinvesteringar?
3. Finns aktuella underhållsplaner?
4. Sker riskbedömning, eller liknande, vid prioritering mellan olika behov av underhållsåtgärder och reinvesteringar?

5. Är planerat och genomfört fastighetsunderhåll i nivå med vad som kan betecknas som god ekonomisk hushållning för att bibehålla och trygga ändamålsenliga lokaler och fastigheternas värde?
6. Sker en ändamålsenlig uppföljning av underhållskostnader respektive fastighetsstandard?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallagen 6 kap 6 §
- God ekonomisk hushållning enligt kommunallagen (11 kap)
- Tillämpbara interna regelverk och policy

Avgränsning

Granskningen har avgränsats till regionstyrelsen i egenskap av ansvarig nämnd för fastighetsunderhåll. I tid omfattar granskningen år 2024.

Metod

Granskningen har genomförts genom studier av styrdokument, underhållsplaner, verksamhetsberättelser etc.

Vidare görs en sammanställning av underhållskostnader enligt planerade och budgeterade kostnader samt verkligt nedlagda kostnader för underhåll. Sammanställningen jämförs med tillgänglig statistik och branschnyckeltal för fastighetsunderhåll både mot Kolada[1] och Repab[2].

Syftet med denna jämförelse är att ta fram tydligare bedömningsgrund för vår bedömning av revisionsfråga 5.

Intervjuer har genomförts med:

- Fastighetschef regionfastigheter
- Avdelningschef regionfastigheter
- Tekniska förvaltare inom regionfastigheter

Totalt har 4 personer intervjuats.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningen har kvalitetssäkrats av Marie Lindblad, certifierad kommunal revisor, i enlighet med PwC:s interna riktlinjer.

---

[1] Kolada är en öppen och kostnadsfri databas som ger dig de bästa möjligheterna till jämförelser och analys i kommunsektorn. Databasen innehåller drygt 6 000 nyckeltal, dvs mått som är lämpade för jämförelser. De olika verktygen hjälper dig att analysera och visualisera resultat.
[2] Repabs faktaböcker är en serie publikationer som tillhandahåller omfattande och detaljerad information inom området fastighetsförvaltning och underhåll. Dessa böcker är utformade för att vara användbara verktyg för fastighetsägare, förvaltare och professionella inom bygg- och fastighetsbranschen.

Revisionell bedömning av respektive revisionsfråga sker utifrån en tregradig skala: ja/uppfyllt (grön); delvis uppfyllt (gul); nej/ej uppfyllt (röd).

Granskningsresultat

Ansvarsfördelning

Revisionsfråga 1: Är ansvarsfördelningen tillräckligt tydligt formulerad på politisk respektive verksamhetsnivå?

Revisionsfrågan avser ansvarsfördelningen på politisk och verksamhetsnivå avseende fastighetsunderhåll.

Iakttagelser

Av regionstyrelsens och driftnämndernas reglemente, beslutad av regionfullmäktige 2023-06-21 §76, framgår att styrelsen har ansvar för den ekonomiska förvaltningen inklusive övrig ekonomisk förvaltning. I denna uppgift ingår bland annat att underhålla och förvalta Region Hallands fasta och lösa egendom. Enligt reglementet omfattar det att utöva ägaransvar för regionens fastigheter, att förhyra, köpa och försälja fastigheter, att ansvara för ny-, till- och ombyggnad med tillhörande underhåll och drift samt att besluta om riktlinjer och uppdrag för drift och underhåll.

Styrelsens förvaltning utgörs av regionkontoret. Inom förvaltningen finns regionfastigheter som leds av fastighetschef, där förvaltningen kopplat till fastighetsunderhåll leds av avdelningschef. Enligt styrande dokument (som beskrivs i kommande avsnitt) ansvarar regionfastigheter för långsiktig och hållbar förvaltning av Region Hallands fastighetsbestånd samt planerar och genomför byggrelaterade projekt. Regionfastigheter har även ansvaret som byggherre för regionens investeringar i byggnader och anläggningar. Regionfastigheter företräder Region Halland i dess egenskap av fastighetsägare. Arbetet med inventering, reinvesteringar, underhållsplaner m.m. hålls ihop av tekniska förvaltare.

Av regionens Riktlinje för god ekonomisk hushållning[3] framgår att regionfastigheter har all dialog med externa fastighetsägare och hyresgäster.

Regionstyrelsen har i delegationsordning, beslutad av styrelsen 2024-06-05 §92, delegerat vem som har beslutanderätt i vissa av styrelsen utpekade ärenden. Under punkt 2.6 i delegationsordningen framgår delegation av ärenden som rör lokalförsörjning och fastighetsunderhåll. Avseende fastighetsunderhåll avser det:

- Uppföra eller bygga om byggnad eller lokal
    - Förslag till investering, reinvestering, om- eller tillbyggnad av fastighet inom tilldelad ram (beslutanderätt fastighetschef, ersättare avdelningschef fastighet).
    - Investering, reinvestering, om- eller tillbyggnad av fastighet inom tilldelad ram (beslutanderätt fastighetschef, ersättare avdelningschef fastighet).
    - Direktupphandling och tilldelning av leveranser, konsulter, tjänster och entreprenader inom budgetramen för förvaltning, drift och projekt av Region

[3] Fastställd av regionstyrelsen 2019-11-20.

Hallands fastigheter (beslutanderätt fastighetschef, ersättare avdelningschef bygg och projekt).

- Drift och underhåll
    - Investeringar, reivesteringar, om- eller tillbyggnad av fastigheter inom tilldelad ram (beslutanderätt fastighetschef, ersättare avdelningschef fastighet).

Vid intervju med representanter från regionkontoret framkommer att ansvarsfördelningen på politisk och verksamhetsnivå upplevs vara tydlig och det bedöms finnas en gemensam förståelse för dessa roller och ansvar.

Regionstyrelsen har beslutat om *Riktlinje för fastighetsprocessen inkl processkarta*, senast reviderad av styrelsen 2021-08-16. Riktlinjen tydliggör inte ansvarsfördelning för underhållsplaneringen, utan snarare ansvarsfördelning inom och mellan de fastighetsprojekt som ska genomföras i regionen, vilket till viss del rör reinvesteringar.

Enligt riktlinjen beslutar regionstyrelsen om genomförande av fastighetsinvesteringar i de fall som genomförandebeslut krävs. Inom tjänstepersonsorganisationen ska det för varje projekt finnas en styrgrupp, som ansvarar för att godkänna den upprättade programhandlingen före start av projektering, samt att godkänna den upprättade projekteringen före politiskt beslut om ianspråktagande av medel för projekt överstigande 50 mnkr. Därtill ska det finnas en utsedd projektledarere som har till uppgift att styra projektet inom ramarna för uppdraget samt ansvarar för övergripande budget och uppföljning.

Bedömning
Är ansvarsfördelningen tillräckligt tydligt formulerad på politisk respektive verksamhetsnivå?

Ja.

Bedömningen baseras på följande grunder:

- **Reglemente och riktlinjer**: Regionstyrelsens och driftnämndernas reglemente samt riktlinjerna för fastighetsprocessen och ekonomisk hushållning är utförliga och klargör ansvarsfördelningen mellan politisk och verksamhetsnivå. Dessa dokument bedömer vi spelar en central roll i att definiera roller och ansvar.
- **Delegation och beslutanderätt**: Det finns en tydlig delegationsordning som specificerar vem som har beslutanderätt i frågor som rör fastighetsunderhåll och lokalförsörjning. Detta inkluderar specifika ansvarsområden för fastighetschef och avdelningschef, vilket bedömer vi bidra till en tydlig ansvarsfördelning.
- **Operativt ansvar:** Inom förvaltningen har regionfastigheter, ledda av fastighetschefen, ett klart operativt ansvar för långsiktig och hållbar förvaltning av fastighetsbeståndet, inklusive planering och genomförande av byggrelaterade projekt. Detta ansvar sträcker sig även till dialog med externa parter.
- **Gemensam förståelse**: Intervjuer med representanter från regionkontoret indikerar att det finns en gemensam förståelse och upplevelse av att ansvarsfördelningen är tydlig. Detta tyder på att dokumentationen och kommunikationsstrukturen är effektiv.

- **Projektstyrning:** För varje projekt inom tjänstepersonsorganisationen finns det enligt riktlinje för fastighetsprocessen styrgrupper och projektledare med definierade roller och ansvar. Detta bidrar till en strukturerad och ansvarstagande projektledning.

Sammantaget bedömer vi att Region Halland har implementerat en struktur och process som säkerställer en tydlig ansvarsfördelning och effektiv hantering av fastighetsunderhållsfrågor. Detta bedömer vi bidrar till att minimera oklarheter och förbättrar samarbete mellan politiska och verksamhetsrelaterade enheter inom regionen.

Strategiskt styrning

Revisionsfråga 2: Finns mål, strategier och riktlinjer för styrning, planering och samordning av löpande och förebyggande underhållsåtgärder och reinvesteringar?

Iakttagelser

Vid tidpunkt för granskningen har Regionstyrelsen inte fastställt några specifika mål, strategier eller riktlinjer för styrning och planering av fastighetsunderhåll. Granskningen visar att det på förvaltningsnivå tagits fram en policy för lokalförsörjning samt riktlinje för fastighetsförvaltning som i tid för granskningen behandlats i regionstyrelsens arbetsutskott. Dessa dokument anges av intervjuade till viss del vara styrande för fastighetsunderhållet. Ambitionen är att dokumenten ska antas i regionfullmäktige under kvartal 1 2025.

Vid intervju med representanter från regionfastigheter framkommer att förvaltningen därtill ska förtydliga fastighetsprocessen genom att ta fram mer verksamhetsspecifika rutiner för underhållsarbetet och investeringar. Intervjuade lyfter att verksamheten inte använder några nyckeltal för styrning/planering av underhåll eller reivesteringar. Under år 2024 uppges förvaltningen ta stöd av en fastighetscontroller som ska börja följa prognoser och kostnadsuppföljning. Generellt beskrivs att en stor del av arbetet har legat på genomförandefasen i underhållet, där planering av drift och underhåll inte skett enligt något fastställt årshjul. Förvaltningen uppges även ha anställt en verksamhetsutvecklare som ska arbeta med dessa delar under år 2025.

Region Hallands mål och budget 2024

Av Region Hallands mål och budgetdokument 2024 framgår att det, utöver ett stort behov av reinvesteringar i befintliga fastigheter, finns ett behov att utreda och genomföra nybyggnation i regionen.

Inom regionens fokusområde: *Attraktiva och hållbara livsmiljöer* har regionfullmäktige antagit målet om att *Bidra till en minskad klimatpåverkan.* Inom fokusområdet framgår en skrivning om *Hållbar byggnation inom Region Hallands fastighetsbestånd.*

I löptext beskrivs att Region Halland står inför kommande fastighetsinvesteringar för att klara behoven av ändamålsenliga lokaler de närmsta åren och det finns en stor potential för lönsamma investeringar vid långsiktig planering där både nybyggnation och renovering kan genomföras hållbart. Region Halland behöver enligt mål- och budgetdokumentet utveckla byggprocessen så att klimat och miljö tydligare beaktas från start och arbeta för att öka inslag av hållbara material och klimatsmarta konstruktioner i byggprojekt.

Investeringsramen för reinvesteringar uppgår år 2024 till 439,8 mnkr och för fastighetsinvesteringar 543,3 mnkr. Mål- och budgetdokumentet omfattar en investeringsplan för perioden 2024-2028, vilken presenteras i illustrationen nedan.

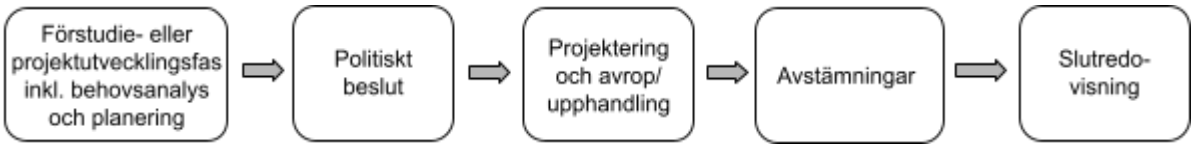
Investeringsplan 2024–2028

Investeringar totalt	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
Summa redan beslutat/reinvesteringar	439,8	377,2	310,2	304,1	284,3
Summa fastighetsinvesteringar	543,4	485,0	852,0	680,0	670,0
Summa investeringar totalt:	**983,2**	**862,2**	**1 162,2**	**984,1**	**954,3**

Region Hallands investeringsplan 2024-2028. Källa: Region Hallands mål och budget 2024.

Riktlinje för fastighetsprocessen

Regionstyrelsen har antagit en riktlinje för fastighetsprocessen och fastighetsprojekt som genomförs i regionen. Riktlinjen tydliggör styrning och koordinering inom och mellan fastighetsprojekten, och förfarandet berör till viss del processen för reinvesteringar, om de genomförs i projektform. Processen genomförs enligt följande steg:



Första steget i processen, förstudie eller projektutvecklingsfas är att skapa ett bättre beslutsunderlag innan ett beslut fattas om att starta ett fullskaligt projekt. När projektet beretts av regionstyrelsens arbetsutskott fattar regionstyrelsen alternativt regionfullmäktige beslut om projektstart och budget.

Därefter avropas en entreprenör från ett ramavtal, alternativt genomförs en upphandling. När vinnande anbud utifrån urvalskriterierna är utsedd i upphandlingen fattas tilldelningsbeslut av behörig beslutsfattare och meddelas anbudsgivarna. Flertalet avstämningar mot projektmål och budget genomförs under projektets gång. Vid avslutat projekt upprättas en slutredovisning. Samordning sker löpande mellan projektets styrgrupp, projektgrupp och politiskt ansvarig nämnd.

Enligt uppgift från intervju kommer den nya policyn och riktlinjen ersätta riktlinjen för fastighetsprocessen.

Ej beslutade styrdokument

Nedan dokument avses att antas i regionfullmäktige under kvartal 1 2025.

Policy för lokalförsörjning anger den politiska riktningen för regionens lokalförsörjning utifrån Region Hallands vision *Halland - Bästa livsplatsen.*

Riktlinje för fastighetsförvaltning syftar till att ge vägledning för beslut och utgöra underlag för hur Region Halland skall agera som fastighetsägare för att säkerställa en

ansvarsfull förvaltning. Detta ska ske i såväl egen regi som inhyrda lokaler och utifrån en långsiktig planering.

Riktlinjen fastställer att Region Hallands fastigheter ska förvaltas på ett ansvarsfullt och kostnadseffektivt sätt, exempelvis genom att driften av fastigheterna är låg genom låg energi- och vattenanvändning. Riktlinjen anger även att regionfastigheter har till uppdrag att tillgodose Region Hallands verksamheter med funktionella och hållbara lokaler. Verksamheter ska i första hand bedrivas i egna lokaler. Lokaler som inom överskådlig framtid inte längre nyttjas inom verksamheten ska avyttras.

Vi kan inom ramen för granskningen inte styrka att det finns några av förvaltningen framtagna stödjande dokument för underhållsarbetet. Förvaltningen arbetar inte heller efter några fastställda nyckeltal för underhållsarbetet.

Bedömning

Finns mål, strategier och riktlinjer för styrning, planering och samordning av löpande och förebyggande underhållsåtgärder och reinvesteringar?

Nej.

Bedömningen baseras på följande grunder:

- **Brist på fastställda mål och strategier**: Det finns en brist på fastställda mål, strategier och riktlinjer på regionstyrelsens nivå för styrning och planering av fastighetsunderhåll. Det finns dokument som delvis styr arbetet, men dessa har ännu inte formellt antagits av regionfullmäktige.
- **Pågående utvecklingsarbete:** Det pågår arbete med att utveckla mer specifika rutiner och processer för fastighetsunderhåll och investeringar. Detta inkluderar anställning av en fastighetscontroller och en verksamhetsutvecklare för att förbättra prognoser, kostnadsuppföljning och planering av underhåll.
- **Avsaknad av nyckeltal:** Förvaltningen använder inte nyckeltal för styrning, planering och uppföljning av underhållsarbetet, vilket enligt vår bedömning kan leda till ineffektiv resursanvändning och brist på mätbarhet i resultat.
- **Nya policyer och riktlinjer under utveckling:** Det finns en ambition att implementera nya policyer och riktlinjer som ska ersätta de befintliga och bidra till tydligare styrning av fastighetsprocesserna.

Sammanfattningsvis bedömer vi dessa iakttagelser på att Region Halland befinner sig i en övergångsperiod där befintliga rutiner och strategier är under omvandling för att bättre möta framtida utmaningar och krav på hållbarhet och effektivitet. Det finns ett klart behov av att formalisera och implementera styrdokument och att införa mätbara nyckeltal för att förbättra styrning och planering av fastighetsunderhållet.

Underhållsplaner

Revisionsfråga 3: Finns aktuella underhållsplaner?

Iakttagelser

Granskningen visar att det inte finns några fastställda riktlinjer för underhållsplaneringen. För granskningen har vi begärt underhållsplaner för perioden 2022-2024. Regionfastigheter uppger att de arbetar med detaljerade statusinventeringar av

regionens fastigheter och att de håller på att utveckla underhållsplaner, med statusinventeringarna som grund, som ska integreras i regionens fastighetssystem. Detta arbete leds av tekniska förvaltare. Vid tidpunkten för granskningen har statusinventering genomförts för cirka 90 procent av regionens fastigheter. För cirka 20 procent av statusinventeringarna har underhållsplaner färdigställts och registrerats i systemet. Statusbesiktningarna genomförs i samarbete med en extern konsult och dokumenteras i excelfiler, som är tillgängliga för de som arbetar med underhållsplaneringen. Arbetet med underhållsplanerna beräknas vara färdigt 2026, och ambitionen är att därefter uppdatera dem årligen i samband med mål- och budgetprocessen.

För granskningen har vi analyserat en underhållsplan som specificerar objekt, åtgärder, beräknade kostnader och tidsplaner för genomförande. Planen redovisar även eventuell underhållsskuld.

Den sammantagna uppfattning bland de intervjuade är att pågående process med statusinventering och framtagande av underhållsplaner ska bidra till att få en ökad intern kontroll över underhållsplaneringen. Det förväntas också skapa en ökad samverkan mellan olika discipliner i syfte att nå samordningsvinster och kostnadseffektviseringar.

I intervjuer beskrivs att sjukhusområdenas lokalförsörjningsplaner fungerar som grund för underhållsplaneringen och ger en statusbedömning av regionens sjukhusfastigheter. Inom Region Halland upprättas en lokalförsörjningsplan för varje sjukhusområde, vilken beskriver verksamheternas förväntade utveckling och lokalbehov på 5-10 års sikt. Dessa planer baseras på rådande förutsättningar vid upprättandet och kända utvecklingstendenser, och de identifierar de främsta lokalbehoven för sjukhusens olika verksamheter. Lokalförsörjningsplanerna fastställer förväntad livslängd för fastigheterna.

Enligt intervjuer beaktar förvaltningen lokalförsörjningsplanerna vid planering av totalrenoveringar eller när den förväntade livslängden inte överensstämmer med fastighetens faktiska skick. I sådana fall kan vissa underhållsåtgärder tidigareläggas. De tekniska förvaltarna ansvarar för att prioritera åtgärder för fastigheterna och följer en prioriteringsmodell, som beskrivs under revisionsfråga 4

Bedömning

Finns aktuella underhållsplaner?

Delvis.

Bedömningen baseras på följande:

- **Pågående utveckling av underhållsplaner**: Regionfastigheter arbetar med att utveckla underhållsplaner baserade på detaljerade statusinventeringar av fastigheterna.
- **Statusinventeringar som grund:** Statusinventeringar har genomförts för cirka 90 procent av fastigheterna, vilket är en stark grund för framtagandet av underhållsplaner. Det är positivt att dessa inventeringar utförs i samarbete med en extern konsult, vilket kan bidra till objektiva och professionella bedömningar.
- **Inledande framsteg i inmatning av planer**: Underhållsplaner har färdigställts för omkring 20 procent av fastigheterna och har registrerats i systemet. Detta är ett

viktigt steg mot att skapa en mer omfattande och tillgänglig databas för framtida underhållsarbete.

- **Integration i fastighetssystem och årliga uppdateringar:** Ambitionen att integrera underhållsplanerna i regionens fastighetssystem och uppdatera dem årligen i samband med mål- och budgetprocessen är ett viktigt steg mot bättre intern kontroll och långsiktig planering.
- **Samverkan och intern kontroll:** Den pågående processen förväntas bidra till ökad intern kontroll och samverkan mellan olika discipliner. Detta kan leda till samordningsvinster och kostnadseffektiviseringar, vilket är avgörande för hållbar fastighetsförvaltning.
- **Lokalförsörjningsplaner som grund för underhåll:** Lokalförsörjningsplanerna spelar en viktig roll för underhållsplaneringen, särskilt för sjukhusområden, och ger en långsiktig bild av lokalbehoven. Detta är en styrka som kan förbättra prioriteringen av underhållsåtgärder.
- **Flexibilitet i underhållsåtgärder**: Förvaltningens hänsyn till lokalförsörjningsplaner vid prioritering av underhållsåtgärder visar en medvetenhet om att anpassa underhållsarbetet efter fastigheternas faktiska skick och förväntade livslängd.

Sammanfattningsvis bedömer vi att Region Halland gör framsteg i att utveckla ett mer strukturerat och integrerat arbetssätt för underhållsplanering, även om det fortfarande finns behov av att formalisera riktlinjer och slutföra arbetet med underhållsplanerna. Den pågående processen bedömer vi bidrar till bättre intern kontroll och effektivare samverkan inom fastighetsförvaltningen.

Riskbedömning

Revisionsfråga 4: Sker riskbedömning, eller liknande, vid prioritering mellan olika behov av underhållsåtgärder och reinvesteringar?

Iakttagelser

Som tidigare beskrivits finns lokalförsörjningsplaner för sjukhusområdena (3) i regionen. Alla tre dokumenten nämner vikten av riskbedömningar och prioritering i beslutsprocesser relaterade till underhåll och reinvesteringsprojekt. Planerna innehåller information om byggnadernas tekniska livslängd och behov av totalrenovering eller nybyggnation för att möta moderna vårdkrav. Det finns också en bedömning av befintliga byggnaders lämplighet för framtida vårdverksamhet.

Arbetet med prioritering av underhållsåtgärder sker löpande under året. Vid intervju beskrivs att tekniska förvaltare ingår i ett forum kallat *behovsanalys*. Forumet syftar till att identifiera avhjälpande och planerade underhållsbehov samt att samordna och prioritera underhållsåtgärder. Forumet träffas kontinuerligt under året och består av förvaltare, ingenjörer, representanter för skal, skydd och säkerhet samt funktionsplanerare. Identifierade underhållsbehov dokumenteras i en av förvaltningen framtagen behovsblankett *Beskrivning av fastighetsbehov*. Blanketten omfattar olika frågeområden att ta ställning till kopplat till fastighetsbehovets påverkan på fastighetstekniska system eller på fastighetens verksamhet.

Respektive funktion fyller i identifierat behov som sedan diskuteras inom forumet för beslut. I samband med att en risk/ett behov har identifierats sker även dialog om det finns andra risker inom andra discipliner som kan samordnas i syfte att nå

samordningsvinster samt att påverka ordinarie verksamhet i så liten utsträckning som möjligt.

Prioriterade underhållsåtgärder dokumenteras i tidigare nämnda statusinventeringar och tekniska förvaltare avser att ta fram en sammanställning totalt över behovet när samtliga statusinventeringar är slutförda.

De intervjuade framhåller även att arbetet med prioritering av underhållsåtgärder utgår från en prioriteringsmodell. Prioriteringen sker utifrån en sannolikhets- och konsekvensbedömning för patient, personal, kund och elev där följande tas i beaktande:

- Allvarlighetsgrad/konsekvens, skala 1-4[4].
- Sannolikhet att en konsekvens ska inträffa, skala 1-4[5]

Vi har inom ramen för granskningen inte kunnat se exempel på hur prioriteringsmodellen används i det dagliga arbetet.

Tekniska förvaltare beskriver även i intervju att de har en kontinuerlig dialog med representanter inom verksamheterna som också identifierar underhållsbehov. En stor utmaning/risk vid underhållsarbete/reinvesteringar uppges vara tillgång till själva lokalerna då det kan vara svårt att omlokalisera/stänga ner ordinarie verksamhet.

Bedömning

Sker riskbedömning, eller liknande, vid prioritering mellan olika behov av underhållsåtgärder och reinvesteringar?

Delvis.

Bedömningen baseras på följande grunder:

- **Formell struktur och process:** Det finns en formell process på plats som involverar lokalförsörjningsplaner och forum för behovsanalys. Dessa planer och forum bedömer vi arbetar med att skapa en plattform för att identifiera och prioritera underhållsbehov baserat på tekniska och funktionella krav.
- **Riskbedömningsmodell:** En prioriteringsmodell används som tar hänsyn till sannolikhet och konsekvens för olika intressenter (patienter, personal, kunder och elever). Detta tyder på att det finns en systematisk metod för att bedöma och hantera risker.
- **Osäkerhet om praktisk tillämpning:** Det är oklart om och hur prioriteringsmodell tillämpas i praktiken. Detta kan vara ett område som behöver förbättras för att säkerställa att teoretiska modeller verkligen används i beslutsprocesser.

Sammanfattningsvis bedömer vi finnas en robust ram för riskbedömning och prioritering, men det finns också områden för förbättring, särskilt när det gäller den praktiska tillämpningen av prioriteringsmodellen och hantering av logistiska utmaningar. Det finns en medvetenhet om behovet av att samordna olika risker och underhållsbehov, vilket

[4] 1) Stor patientsäkerhetsrisk/allvarlig konsekvens, 2) Betydande patientsäkerhetsrisk/bestående konsekvens, 3) Måttlig patientsäkerhetsrisk/övergående konsekvens, 4) Mindre patientsäkerhetsrisk/obetydlig konsekvens.

[5] 1) Mycket stor (dagligen), 2) Stor (varje vecka), 3) Liten (varje månad), 4) Mycket liten (en gång per år).

kan leda till samordningsvinster och minimera störningar i verksamheten. En utmaning som identifierats är svårigheten att få tillgång till lokaler för underhåll utan att störa den ordinarie verksamheten. Detta är en viktig aspekt som kan påverka effektiviteten i underhållsarbetet.

Fastighetsunderhåll

Revisionsfråga 5: Är planerat och genomfört fastighetsunderhåll i nivå med vad som kan betecknas som god ekonomisk hushållning för att bibehålla och trygga ändamålsenliga lokaler och fastigheternas värde?

Iakttagelser

Vid intervjuer framhålls att det finns en underhållsskuld för regionens fastigheter. Som tidigare beskrivits är en stor utmaning, och som uppges påverka möjligheten att hantera underhållsskulden, att få tillgång till lokaler för underhåll utan att störa den ordinarie verksamheten.

Vi har för granskningen tagit del av budget för år 2022-2024 för planerat och avhjälpande underhåll uppdelat för sjukhusen i regionen. Budget presenteras i tabellerna nedan. Sammantaget noterar vi att budget för det akuta underhållet har ökat mer under perioden i jämförelse med budget för det planerade underhållet.

Tabell 1. Budget för planerat underhåll uppdelat för sjukhusen i Halmstad och Varberg samt ytterområdena, 2022-2024

(mnkr)	2022	2023	2024
Yttre (mark)	4,5	4,2	4,3
Söder (Fkbg, Hstd, Laholm, Hylte)	7,1	6,6	6,8
Norr (Vbg, Kba, Kba sjukhus)	7,1	6,6	6,8
HSH (Halmstad sjukhus)	10	9,4	9,6
HSV (Varberg sjukhus)	10	9,4	9,6
Totalt	**38,7**	**36,2**	**37,1**

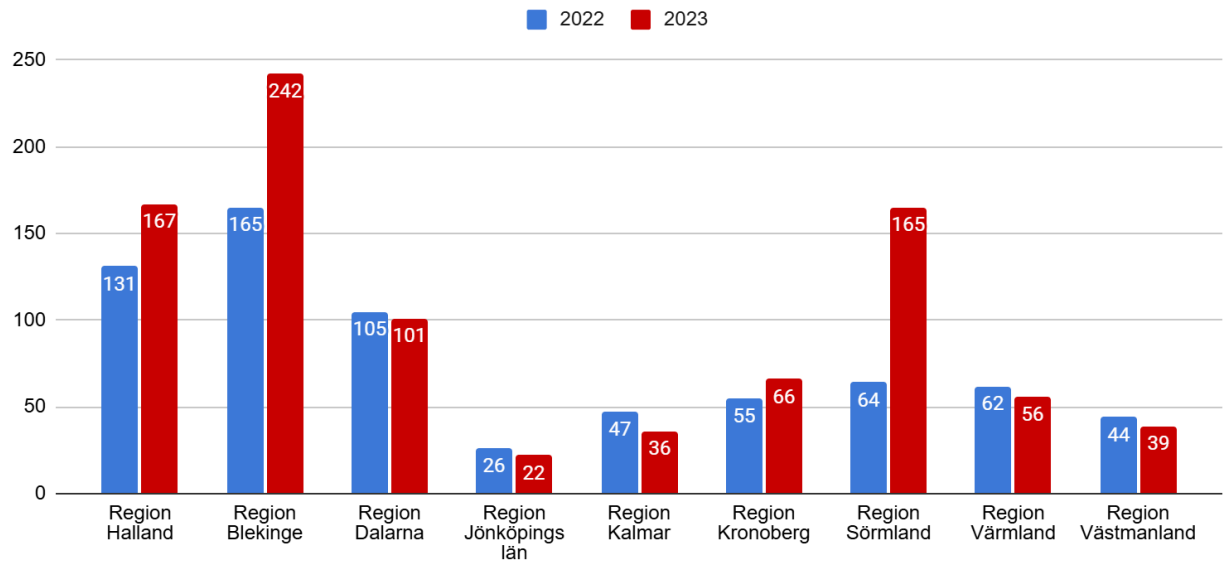
Tabell 2. Budget för akut underhåll uppdelat för sjukhusen i Halmstad och Varberg samt ytterområdena, 2022-2024.

(mnkr)	2022	2023	2024
Yttre (mark)	1	1,5	1,6
Söder (Fkbg, Hstd, Laholm, Hylte)	1,5	2,3	2,5

Norr (Vbg, Kba, Kba sjukhus)	1,5	2,3	2,5
HSH (Halmstad sjukhus)	2,1	3,2	3,6
HSV (Varberg sjukhus)	2,1	3,2	3,6
Totalt	**8,2**	**12,5**	**13,8**

Vi har för granskningen även genomfört jämförelser med branschstandarder för underhållskostnader, vilka redogörs för i diagrammen nedan.

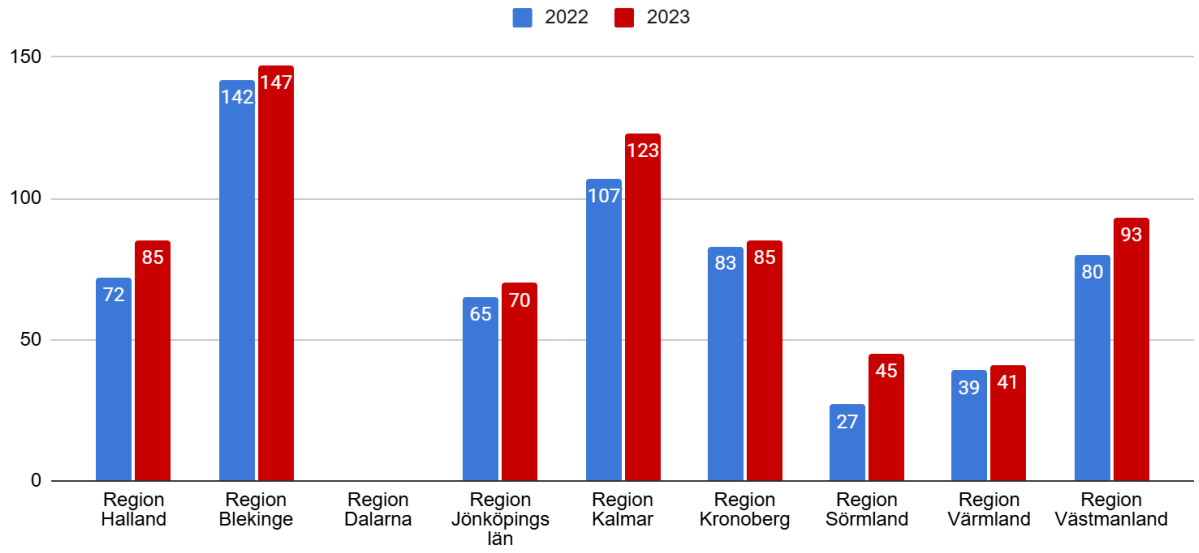
Diagram 1. Kostnad planerat underhåll lokaler, kr/kvm BRA[6]. År 2022-2023.



Av diagram 1 framgår att Region Hallands planerade underhållskostnader ökat mellan år 2022 och år 2023. Vid jämförelse med liknande regioner är Region Hallands kostnader högre än majoriteten av jämförelseregionerna.

Diagram 2. Kostnad felavhjälpande underhåll[7] (FAUH), kr/kvm BRA. År 2022-2023.

[6] Bruksarea.
[7] Baseras på Aff-10 definitionen, Felavhjälpande underhåll syftar till att återställa en funktion som oförutsett nått en oacceptabel nivå. I denna post ingår Akut UH och övrigt felavhjälpande UH.



Av diagram 2 framgår att Region Hallands kostnader för felavhjälpande underhåll ökat något mellan år 2022 och år 2023. Vid jämförelse med andra regioner är Region Hallands kostnader varken utstickande låga eller utstickande höga.

Vi har även gjort en jämförelse mot Repabs[8] riktvärden för planerat respektive avhjälpande underhåll för sjukhusbyggnader. Region Hallands redovisade underhållskostnader ligger i nivå med Repabs riktvärden (Avhjälpande underhåll: årskostnad 41 kr per m2 och planerat underhåll: 188 kr/m2 för en normal ambitionsnivå för planering av underhåll).

Vid intervjuer beskrivs att det har genomförts en del åtgärder för att öka fastigheternas värde. Bland annat byte från 2-glas- till 3-glasfönster samt ur miljöhänseende byte av energiförsörjning (LED-belysning/solceller) och val av hållbara material vid nybyggnation/reinvesteringar.

Vi kan för granskningen inte se att regionfastigheter använder några ekonomiska verktyg för att genomföra underhållsåtgärder eller avveckla fastigheter.

Bedömning

Är planerat och genomfört fastighetsunderhåll i nivå med vad som kan betecknas som god ekonomisk hushållning för att bibehålla och trygga ändamålsenliga lokaler och fastigheternas värde?

Delvis.

Bedömningen baseras på följande grunder:

[8] Repabs faktaböcker är en serie faktaböcker som ges ut av förlaget Bokförlaget Repab. Dessa böcker täcker en mängd olika ämnen och är ofta inriktade på att ge konkret och praktisk information inom områden som juridik, ekonomi, fastigheter och andra branscher. Böckerna används ofta som referensverk av yrkesverksamma som behöver tillförlitlig och uppdaterad information inom sina respektive områden.

- **Högre planerade underhållskostnader:** Att Region Hallands planerade underhållskostnader är högre än majoriteten av jämförelseregionerna indikerar att regionen investerar i förebyggande åtgärder för att minska framtida problem och förlänga byggnadernas livslängd.
- **Genomsnittliga kostnader för felavhjälpande underhåll:** Att kostnaderna för felavhjälpande underhåll ligger på en genomsnittlig nivå jämfört med andra regioner.
- **I linje med Repabs riktvärden:** Att Region Hallands kostnader ligger i nivå med Repabs riktvärden för underhåll indikerar att nuvarande kostnadsstruktur är rimlig och i linje med branschstandarderna.
- **Hållbarhetsinitiativ:** Investeringar i energieffektivisering och hållbara material, som byte till 3-glasfönster och installation av LED-belysning och solceller, bedömer vi vara ett medvetet fokus på hållbarhet och långsiktig värdeökning av fastigheterna.
- **Ekonomisk övervakning och stöd:** Att ha en fastighetscontroller som stöttar ekonomisk uppföljning och planering tyder på en strukturerad hantering av fastighetsfrågor, vilket kan förbättra både kostnadseffektivitet och strategisk planering.
- **Strategiska beslut:** Granskningen kan inte verifiera att ekonomiska beräkningsverktyg används inför beslut av genomförande av större underhållsåtgärder och eventuellt avveckla fastigheter i syfte att möjliggöra att resurser kan allokeras dit de gör mest nytta.
- **Statusbesiktningar:** Endast 20% av fastighetsbeståndet har statusbesiktigats, vilket innebär att det finns en betydande del av beståndet där det faktiska underhållsbehovet är okänt. Att öka andelen besiktigade fastigheter skulle kunna ge en bättre bild av underhållsbehoven och förbättra planeringen.
- **Planerat underhåll:** Eftersom trenden för avhjälpande och akut underhåll är stigande, tyder det på att planerat underhåll har varit eftersatt. Att stärka det planerade underhållet skulle kunna minska behovet av akutinsatser och förbättra fastigheternas långsiktiga skick.

Sammanfattningsvis bedömer vi att region Hallands nuvarande nivån på planerade underhållskostnader är det i linje med förvaltningens ambition att investera i byggnadernas långsiktiga värde och funktionalitet. Det är viktigt att ekonomiska beräkningsverktyg används för beslut av genomförande av större underhållsåtgärder och eventuellt avveckla fastigheter för i syfte att möjliggöra att resurser kan allokeras dit de gör mest nytta. Det är också viktigt att hållbarhetsinitiativen följs upp för att säkerställa att de verkligen levererar de förväntade fördelarna i form av energibesparing och kostnadsminskning.

Uppföljning

Revisionsfråga 6: Sker en ändamålsenlig uppföljning av underhållskostnader respektive fastighetsstandard?

Iakttagelser

Granskningen visar att det inte finns några riktlinjer för hur uppföljning avseende underhållskostnader respektive fastighetsstandard ska ske till regionstyrelsen.

Av Region Hallands uppföljningsrapport januari-augusti 2024, behandlad i regionstyrelsen 2024-10-09 §125, framgår ekonomisk uppföljning för regionstyrelsens fastighetsförvaltning. Prognostiserat resultat för år 2024 är en budget i balans. För

perioden redovisar förvaltningen ett budgetunderskott om -2 mnkr. Budgetavvikelsen anges främst bero på att kostnaderna för planerat och akut underhåll är något högre än budgeterat för perioden. Kostnader för det planerade underhållet beräknas minskas under hösten.

Uppföljningsrapporten täcker Region Hallands fokusområden och mål. Granskningen noterar att det saknas en detaljerad uppföljning av fastighetsunderhåll. Vid genomgång av regionstyrelsens sammanträdesprotokoll framgår ingen ytterligare uppföljning av underhållskostnader eller fastighetsstandard.

Som tidigare nämnts sker kontinuerlig uppföljning av fastighetsstandard vid förvaltningens forum *behovsanalys.*

Som tidigare beskrivits bistår förvaltningens fastighetscontroller med löpande uppföljning avseende exempelvis driftskostnader m.m.

Bedömning
Sker en ändamålsenlig uppföljning av underhållskostnader respektive fastighetsstandard?

Nej.

Bedömningen baseras på följande grunder:

- **Brist på riktlinjer för uppföljning:** Det saknas en riktlinjer för hur uppföljning av underhållskostnader ska rapporteras till regionstyrelsen. Detta kan leda till bristande insyn och kontroll över fastighetsförvaltningen.
- **Otillräcklig uppföljning i rapporter:** Den ekonomiska uppföljningen täcker vissa aspekter. Det saknas en djupgående uppföljning av fastighetsunderhåll i de tillgängliga rapporterna. Detta kan innebära att viktiga detaljer och problemområden inte identifieras och hanteras i tid.

Sammantaget bedömer vi att det finns ett behov av förbättringar i både riktlinjer och rapporteringsstruktur för att säkerställa att regionstyrelsen har den information de behöver för att kunna fatta välgrundade beslut om fastighetsförvaltningen.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Halland genomfört en granskning. Granskningens syfte har varit att bedöma om regionstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig hantering (planering, budgetering och genomförande) av det samlade underhållsbehovet för regionens fastigheter.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen inte helt säkerställer en ändamålsenlig hantering (planering, budgetering och genomförande) av det samlade underhållsbehovet för regionens fastigheter.

Rekommendationer

Utifrån granskningen iakttagelser lämnas följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Utveckla och anta formella riktlinjer och strategier för fastighetsunderhåll för att skapa en tydlig ram för styrning av underhållsplaneringen.
- Fullfölj och formalisera underhållsplanerna för att säkerställa att alla aspekter av fastighetsunderhållet är strukturerat och transparent, vilket underlättar framtida planering och budgetering.
- Årlig uppdatering och integration med lokalförsörjningsplaner för att stärka den interna kontrollen och förbättra samverkan mellan olika avdelningar och discipliner inom fastighetsförvaltningen.
- Utveckla och implementera formella nyckeltal för att kunna mäta och analysera effektiviteten i underhållsarbetet.
- Utveckla och implementera tydliga riktlinjer för uppföljning av underhållskostnader.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Är ansvarsfördelningen tillräckligt tydligt formulerad på politisk respektive verksamhetsnivå?	**Ja** Sammantaget bedömer vi att Region Halland har implementerat en struktur och process som säkerställer en tydlig ansvarsfördelning och effektiv hantering av fastighetsunderhållsfrågor. Detta bedömer vi bidrar till att minimera oklarheter och förbättrar samarbete mellan politiska och verksamhetsrelaterade enheter inom regionen.	
2. Finns mål, strategier och riktlinjer för styrning, planering och samordning av löpande och förebyggande underhållsåtgärder och reinvesteringar?	**Nej** Sammanfattningsvis bedömer vi dessa iakttagelser på att Region Halland befinner sig i en övergångsperiod där befintliga rutiner och strategier är under omvandling för att bättre möta framtida utmaningar och krav på hållbarhet och effektivitet. Det finns ett klart behov av att formalisera och implementera styrdokument och att införa mätbara nyckeltal för att förbättra styrning och planering av fastighetsunderhållet.	
3. Finns aktuella underhållsplaner?	**Delvis** Sammanfattningsvis bedömer vi att Region Halland gör framsteg i att utveckla ett mer strukturerat och integrerat arbetssätt för underhållsplanering, även om det fortfarande finns behov av att formalisera riktlinjer och slutföra arbetet med underhållsplanerna. Den pågående processen bedömer vi bidrar till bättre intern kontroll och effektivare samverkan inom fastighetsförvaltningen.	
4. Sker riskbedömning, eller liknande, vid prioritering mellan olika behov av underhållsåtgärder och reinvesteringar?	**Delvis** Sammanfattningsvis bedömer vi finnas en robust ram för riskbedömning och prioritering, men det finns också områden för förbättring, särskilt när det gäller den praktiska tillämpningen av prioriteringsmodellen och hantering	

	av logistiska utmaningar. Det finns en medvetenhet om behovet av att samordna olika risker och underhållsbehov, vilket kan leda till samordningsvinster och minimera störningar i verksamheten. En utmaning som identifierats är svårigheten att få tillgång till lokaler för underhåll utan att störa den ordinarie verksamheten. Detta är en viktig aspekt som kan påverka effektiviteten i underhållsarbetet.	
5. Är planerat och genomfört fastighetsunderhåll i nivå med vad som kan betecknas som god ekonomisk hushållning för att bibehålla och trygga ändamålsenliga lokaler och fastigheternas värde?	**Delvis** Sammanfattningsvis bedömer vi att region Hallands nuvarande nivån på planerade underhållskostnader är det i linje med förvaltningens ambition att investera i byggnadernas långsiktiga värde och funktionalitet. Det är viktigt att ekonomiska beräkningsverktyg används för beslut av genomförande av större underhållsåtgärder och eventuellt avveckla fastigheter för i syfte att möjliggöra att resurser kan allokeras dit de gör mest nytta. Det är också viktigt att hållbarhetsinitiativen följs upp för att säkerställa att de verkligen levererar de förväntade fördelarna i form av energibesparing och kostnadsminskning.	
6. Sker en ändamålsenlig uppföljning av underhållskostnader respektive fastighetsstandard?	**Nej** Sammantaget bedömer vi att det finns ett behov av förbättringar i både riktlinjer och rapporteringsstruktur för att säkerställa att regionstyrelsen har den information de behöver för att kunna fatta välgrundade beslut om fastighetsförvaltningen.	

2025-04-08

Uppdragsledare	Projektledare
Marie Lindblad	*Said Ashrafi*

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Halland enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2024-12-18. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.