

Fastighetsförvaltning och underhåll

Region Gävleborg

Mars 2020

Hans Forsström, certifierad kommunal revisor

Jesper Häggman, revisionskonsult

Casper Wessén, revisionskonsult



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Samlad revisionell bedömning	4
Rekommendationer	4
Inledning	5
Bakgrund	6
Syfte och Revisionsfråga	6
Kontrollmål	6
Revisionskriterier	6
Avgränsning och metod	6
Iakttagelser och bedömningar	7
Nulägesbeskrivning	7
Styrning och samordning	7
Bedömning	10
Styrdokument, policys och riktlinjer	10
Bedömning	12
Tillämpning	12
Bedömning	13
Underhållsplaner	13
Bedömning	16
System för uppföljning av verksamhetsresultat	16
Bedömning	18
Återrapportering till nämnd	18
Bedömning	20
Bilaga 1	21

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av Region Gävleborgs revisorer genomfört en granskning inom området fastighetsförvaltning med särskilt fokus på fastighetsunderhåll. Granskningen inkluderar översiktligt även intern hyressättning för verksamhetslokaler.

Syftet är att granska om regionens fastighetsförvaltning med i första hand fokus på fastighetsunderhållet, bedrivs ändamålsenligt och med tillräcklig intern kontroll.

Inom granskningen besvaras följande revisionsfråga:

Syftet är att granska om regionens fastighetsförvaltning med i första hand fokus på fastighetsunderhållet, bedrivs ändamålsenligt och med tillräcklig intern kontroll. Detta särskilt vad gäller underhållet av det egna fastighetsbeståndet samt, mer översiktligt, avseende regionens regelverk för intern hyressättning och andra villkor knutna till upplåtelsen av verksamhetslokaler med påverkan på fastighetsunderhållet .

Revisionsfrågan besvaras utifrån sex kontrollmål. Av nedanstående tabell utläses bedömningen för respektive kontrollmål följt av den samlade revisionella bedömningen.

Granskningsresultatet har bedömts utifrån skalan "ej uppfyllt", "i begränsad utsträckning", "till övervägande del" eller "helt uppfyllt".

Bedömningar mot kontrollmål

Kontrollmål	Bedömning
1. Styrs och samordnas fastighetsunderhållet på ett effektivt sätt på både kort och lång sikt?	Vi bedömer att styrning och samordning av fastighetsunderhållet <i>i begränsad utsträckning</i> sker på ett effektivt sätt.
2. Finns för regionen aktuella styrdokument i form av strategier, policys, regler avseende fastighets- förvaltningen och specifikt för fastighets- underhåll, fastighets- utveckling och intern hyressättning?	Vi bedömer att det <i>i begränsad utsträckning</i> finns tillräckliga styrdokument. Särskilt för en mer strategisk och långsiktig styrning av lokal- och fastighetsfrågor. Detta då lokalförsörjningsstrategin inte brutits ned i konkreta mål och handlingsplaner trots att den beslutades 2016. Vad gäller den mer vardagliga fastighetsförvaltningen bedömer vi att det <i>till övervägande del</i> är väl försörjt med styrdokument.
3. Hur tillämpas sådana strategier, policys och regler i praktiken?	Underlag saknas för att bedöma i vilken utsträckning som de strategier, policys, regler och riktlinjer som finns framtagna tillämpas. Samtidigt ska noteras att det i vår granskning inte framkommit något som tyder på att de inte

tillämpas.

4. I vilken utsträckning finns aktuella underhållsplaner för regionens fastigheter/ verksamheter?

Vi bedömer att regionen vid tid för granskningen (2019) *inte* har haft aktuella underhållsplaner. Samtidigt noteras som positivt att ett arbete pågår med statusbesiktningar m m syftande till konkreta underhållsplaner på både kort och lång sikt.

5. Vilka system och rutiner har regionen för att följa upp fastighetsförvaltningen (fokus på underhållsåtgärder- och kostnader)?

Regionen följer upp fastighetsförvaltning med fokus på underhåll ur ett ekonomiskt perspektiv där utfall mot budget redovisas för felavhjälpande respektive planerat underhåll. Vidare följs NKI, Nöjd KundIndex, upp årligen bland chefer inom vården vid de största sjukhusen. Utöver detta finns i dagsläget ingen reglerad uppföljning i regionen. Vår granskning kan inte styrka att den uppföljning som sker når någon politisk nivå.

6. Vilken rapportering erhåller regionstyrelsen avseende fastighetsförvaltningen och nyttjandet av verksamhetslokaler (fokus på underhållsåtgärder- och kostnader)?

Regionstyrelsen erhåller i princip ingen dokumenterad återrapportering avseende fastighetsunderhåll utan rapporteringen är i stor utsträckning muntlig. Underlag för att närmare bedöma innehållet i denna rapportering saknas men vi noterar som positivt att det från politisk nivå upplevs ha inletts en förändring mot ett mer strukturerat arbete med fastighetsförvaltningsfrågorna.

Samlad revisionell bedömning

Vår samlade bedömning är att regionens fastighetsförvaltning med i första hand fokus på fastighetsunderhållet *i begränsad utsträckning* bedrivs ändamålsenligt och med tillräcklig intern kontroll.

Rekommendationer

Med anledning av granskningens iakttagelser vill vi lämna följande rekommendationer:

- att regionstyrelsen fastställer en tidplan för det pågående arbetet med framtagande av mål och handlingsplaner för fastighetsunderhåll.
- att regionstyrelsen aktivt följer, och dokumenterar sin uppföljning av, hur det pågående arbetet med framtagande av mål och handlingsplaner för fastighetsunderhåll bedrivs och utvecklas.
- att regionstyrelsen beslutar om antagande av mål för fastighetsförvaltningen.
- att regionstyrelsen och Fastighet-, teknik- och miljöutskottet, FTMU, fastställer sina rapporteringskrav, och även i övrigt inför kontrollmoment i sin internkontroll, för regionens fastighetsförvaltning samt att utfallet av dessa kontroller dokumenteras och kan spåras i de båda organens protokoll.

Inledning

Bakgrund

Lokalkostnader är näst efter personalkostnader den största samlade kostnadsposten för en region, och utgör i Region Gävleborg cirka 3 % av den totala kostnadsmassan. Stora finansiella risker finns således med ett ineffektivt lokalnyttjande och/eller om fastighetsförvaltningen inte bedrivs på ett optimalt sätt. Som alla fysiska anläggningstillgångar kräver fastigheterna underhåll för att bevara sitt värde. Om underhållsnivån är otillräcklig kan detta leda till ett uppdämt, ackumulerat behov av underhållsåtgärder samt att investerings- och reinvesteringsåtgärder måste tidigareläggas. Ytterligare konsekvenser/risker är att fastighetsbeståndet får en försämrad standard vilket leder till sämre arbets- och brukarmiljö samt kritik och sanktioner från myndigheter.

Mål och riktlinjer för skötsel av fastigheter och anläggningar är viktigt för att upprätthålla en hög kvalitet i underhåll och reinvestering. Realistiska underhållsplaner utifrån behoven är också en nödvändig utgångspunkt. Vidare ligger, som en del i god ekonomisk hushållning, krav på bra och långsiktigt underhåll av fastigheterna så att deras värde inte urholkas.

Av regionens lokalförsörjningsstrategi, antagen av fullmäktige 2016, framgår bl a följande med bäring på fastighetsstatus och underhållsbehov: "Fastighetsbeståndet och lokalutbudet varierar i kvalitet. // Primärvårdens lokaler är många gånger inte regionens egna lokaler, utan hyrs av externa fastighetsägare. Lokalerna varierar i utformning och förutsättningar, men verksamheten har samma krav på sig att ha en hög patient-säkerhet, god tillgänglighet och ett effektivt nyttjande av lokalerna.// Folkhögskolornas fastigheter och lokaler uppvisar stor variation, när det gäller fastigheternas byggnadsår, utformning och funktionalitet. Underhållet är eftersatt sedan flera år, och fastigheterna saknar ofta möjligheter att erbjuda flexibla lokaler med modern infrastruktur."

Behovet av granskningen har framkommit ur revisorernas risk- och väsentlighetsanalys.

Syfte och Revisionsfråga

Syftet är att granska om regionens fastighetsförvaltning med i första hand fokus på fastighetsunderhållet, bedrivs ändamålsenligt och med tillräcklig intern kontroll. Detta särskilt vad gäller underhållet av det egna fastighetsbeståndet samt, mer översiktligt, avseende regionens regelverk för intern hyressättning och andra villkor knutna till upplåtelsen av verksamhetslokaler med påverkan på fastighetsunderhållet.

Revisionsfråga som besvaras i granskningen:

- *Bedrivs regionens fastighetsförvaltning inkl fastighetsunderhåll och intern upplåtelse av verksamhetslokaler effektivt, ändamålsenligt och med tillräcklig intern kontroll?*

Kontrollmål

1. Styrts och samordnas fastighetsunderhållet på ett effektivt sätt på både kort och lång sikt?
2. Finns för regionen aktuella styrdokument i form av strategier, policys, regler avseende fastighetsförvaltningen och specifikt för fastighetsunderhåll, fastighetsutveckling och intern hyressättning?
3. Hur tillämpas sådana strategier, policys och regler i praktiken?
4. I vilken utsträckning finns aktuella underhållsplaner för regionens fastigheter/verksamhetslokaler?
5. Vilka system och rutiner har regionen för att följa upp fastighetsförvaltningen (fokus på underhållsåtgärder och –kostnader) Hur stor andel av lokalerna är tomma?
6. Vilken rapportering erhåller regionstyrelsen avseende fastighetsförvaltningen och nyttjandet av verksamhetslokaler (fokus på underhållsåtgärder och –kostnader)?

Revisionskriterier

- Regioninterna styrdokument inom området fastighetsförvaltning inklusive regionens modell för intern hyressättning verksamhetslokaler.
- Kommunallagens regler om god ekonomisk hushållning

Avgränsning och metod

Revisionsobjekt är Regionstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämnden. Styrelsen har granskats utifrån dess roll som ansvarig för fastighetsförvaltningen i regionen medan Hälso- och sjukvårdsnämnden granskats mer översiktligt och på verksamhetsnivå utifrån sin roll som nyttjare av huvuddelen av regionens lokalbestånd. Granskningen avgränsas i huvudsak till verksamhetsåret 2019 men har avslutats i mars 2020 varmed vissa händelser efter verksamhetsåret 2019 har beaktats.

Granskningen omfattar ej stora beslutade investeringsprojekt inom fastighetssidan som det ska framfyllas för sjukhusen i Gävle och Hudiksvall. Under granskningen har även framkommit att ett liknande större investeringsprogram har beslutats för folkhögskolorna. I samband med att dessa stora investeringsprogram genomförs så kommer, utöver ny- och ombyggnationer, även underhållsbehoven i de befintliga lokalerna vid berörda sjukhus och folkhögskolor att omhändertas i stor omfattning.

Metodmässigt bygger denna granskning på:

- Studier av styrdokument (beslut, strategier, policydokument, regler, underhållsplaner, underlag för lokalupplåtelse/ hyressättning, m m)
- Intervjuer med ansvariga inom regionen från både fastighetsförvaltaren och de större lokalnyttjarna. Intervjuer med regionstyrelsens vice ordförande och med regiondirektören samt ekonomidirektören har genomförts. Vidare har biträden hälsa- och sjukvårdsdirektören, avdelningschef och enhetschef fastighet, samt driftledare inom fastighetsavdelningen, och lokalsamordnare för hälsa- och sjukvården intervjuats.

Vid bedömning av kontrollmål och revisionsfråga används följande skala:

(1) inte, (2) i begränsad utsträckning, (3) till övervägande del, (4) uppfyllt.

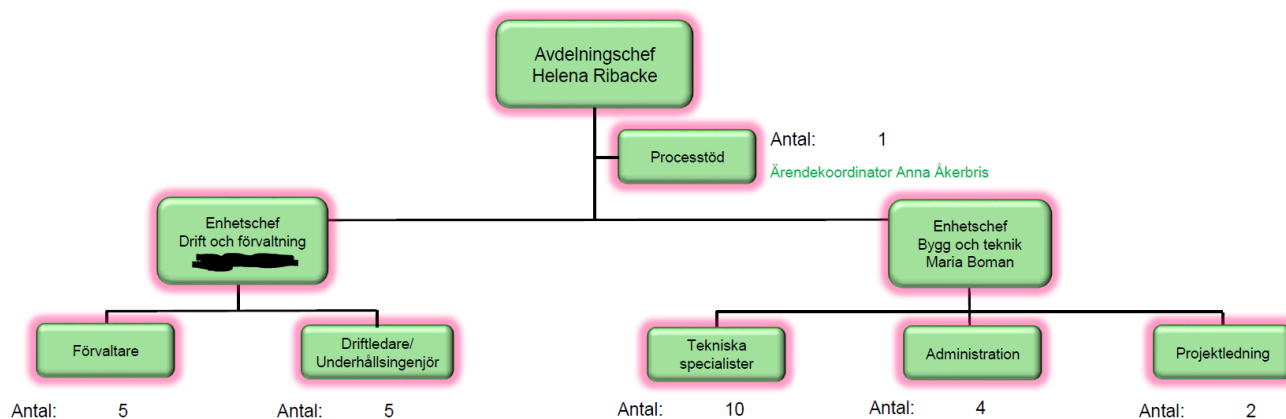
Iakttagelser och bedömningar

Nulägesbeskrivning

Organisation och fastighetsbestånd

Fastighetsavdelningen ansvarar operativt för regionens fastighetsförvaltning. Avdelningen är från januari 2019 organisatoriskt underställd regionens centrala ekonomiavdelning vid Regionstyrelsens förvaltning enligt organisationsschema, se Bilaga 1. Representanter från fastighetsavdelningen, regionstyrelseförvaltningen och hälso- och sjukvårdsförvaltningen upplever att fastighetsavdelningens arbete har blivit mer strukturerat och effektivt sedan omorganisationen. Fastighetsavdelningens interna organisation framgår av organisationsbilden nedan.

Organisationsplan Avd Fastighet



I intervju framkommer att det löpande arbete med regionens fastighetsförvaltning framförallt handhas inom Drift- och förvaltningsenheten och inom denna finns tillsatta förvaltare och driftledare/underhållsingenjörer. Vid tid för intervjuerna i granskningen var en förvaltartjänst vakant som nu (mars 2020) är tillsatt.

Styrning och samordning

Kontrollmål 1 - Styrs och samordnas fastighetsunderhållet på ett effektivt sätt på både kort och lång sikt?

Iakttagelser

I *Reglemente för regionstyrelsen och nämnder*, antaget av regionfullmäktige 2018-04-26 (§85) och gällande från 2019-01-01, regleras ansvarsfördelningen mellan regionstyrelsen, hållbarhetsnämnden, hälso- och sjukvårdsnämnden och kultur- och fritidsnämnden. Ansvarsfördelningen avseende fastighetsförvaltning regleras inte explicit i reglementet utan genom att regionstyrelsen anges ansvara för de förvaltnings- och verkställighetsuppgifter i övrigt som inte uppdragits åt annan nämnd.

Regionstyrelsen svarar även enligt fastställt reglemente för hela regionens utveckling och ekonomiska ställning, samt att leda och samordna planeringen och uppföljningen av Region Gävleborgs ekonomi och verksamheter.

Under år 2010 beslutads att strukturera tydligare fastighetsfrågorna inklusive gränssnitt mot politiken genom dåvarande Fastighets- och teknikutskottet, FTU. Regionstyrelsen skapade sedan vid sammanträde 2015-05-19 (§206) Fastighets-, teknik- och miljöutskottet (FTMU). Utskottet ska bereda ärenden för beslut i styrelsen samt besluta i ärenden som har delegerats från styrelsen till utskottet. Utskottets uppdrag angavs vidare vid skapandet bl.a. vara att: ha delegerad beslutanderätt avseende byggnadsinvesteringar under 200 prisbasbelopp¹, följa verksamheten avseende fastigheter och försörjning, bereda och följa upp gällande långsiktig lokalförsörjnings-/lokalresursplan, bereda remisser inom sitt verksamhetsområde samt följa genomförandet av fattade beslut av Regionfullmäktige/-styrelse.

Av *Delegationsordning för regionstyrelsen*, antagen 2016-12-21 och reviderad 2018-10-23, framgår även att regiondirektör har rätt att fatta beslut om extern förhyrning och extern uthyrning med en årshyra på högst 2 mnkr eller en kontraktstid på som mest 10 år. Denna beslutanderätt får vidaredelegeras.

För löpande uppföljning av lokalfrågor och fastighetsinvesteringar på tjänstemannanivå svarar styrgruppen för fastighetsinvesteringar². Styrgruppen svarar även för beslut om medelsanvändning för fastighetsinvesteringar i enlighet med regiondirektörens befogenhet i delegationsordning. I styrgruppen ingår regiondirektören (ordförande), regionens ekonomidirektör, hälso- och sjukvårdsdirektören, kultur- och kompetensdirektören samt fastighetschefen. Därutöver anges i intervju att ärendekoordinator samt eventuella föredragande (medarbetare vid fastighetsavdelningen) kan delta. Styrgruppen för fastighetsinvesteringar möts en gång per månad (januari-juni, augusti-december). Av erhållna minnesprotokoll från styrgruppsmöten daterade 2019-02-19, 2019-06-18 och 2019-10-03 framgår att styrgruppen löpande behandlar aktuella frågor relaterat till regionens lokalbestånd, med fokus på planerade och pågående fastighetsinvesteringar. Ett arbete beskrivs i intervju pågå inom fastighetsavdelningen att inventera regionens fastighetsbestånd i syfte att ta fram underhållsplaner för regionens fastigheter på objektsnivå. Detta arbete har under verksamhetsåret 2019 följts upp och behandlats i styrgruppen, vilken också fastställt framtagna underhållsplaner för 2020. Styrgruppen anges vidare ha tydliggjort behov av öronmärkta medel för underhåll sedan fastighetsförvaltningen organisatoriskt placerade under ekonomiförvaltningen från och med 2019-01-01.

¹ Av Delegationsordning för regionstyrelsen (2016-12-21 och reviderat 2018-10-23) framgår att detta gäller även vid tid för granskning.

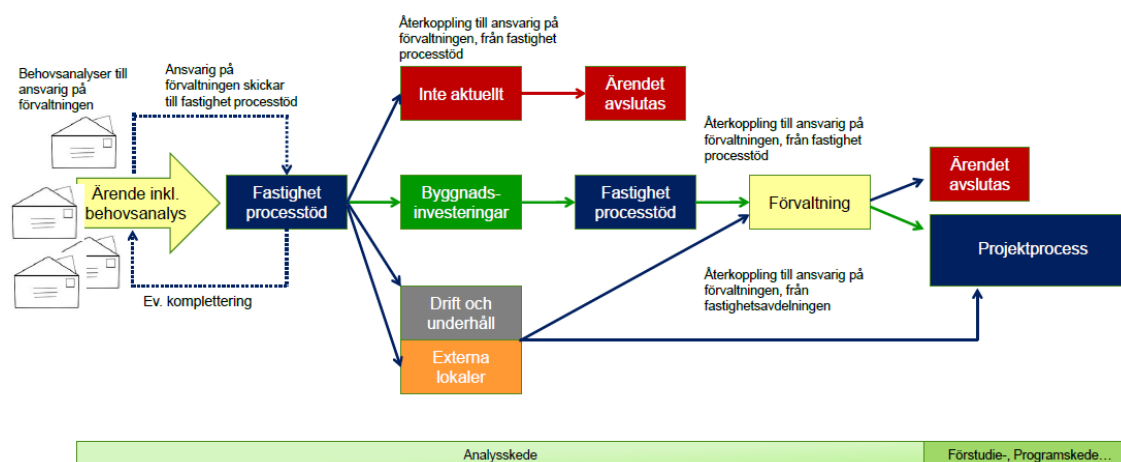
² En särskilt styrgrupp skapades under 2019 avseende framtidsbygget. I denna ingår regiondirektören, ekonomidirektören, hälso- och sjukvårdsdirektören, programchef för framtidsbygget vid ekonomiförvaltningen samt funktioner från HR, IT, inköp och juridik. Deltagare har över tid förändrats och kompletterats.

I intervjuer beskrivs att den organisatoriska förändringen också medfört en högre grad av noggrannhet i fastighetsavdelningens arbete, samt till att öka kunskapen och medvetenheten kring befintliga underhållsbehov och vad olika underhållsåtgärder kostar i förhållande till tillgänglig budget.

För prioritering av olika investerings- och underhållsinsatser inom hälso- och sjukvårdens område har det inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen skapats en så kallad prio-grupp. Denna består av vice hälso- och sjukvårdsdirektör, fyra verksamhetschefer från hälso- och sjukvården samt de två lokalsamordnarna från hälso- och sjukvården, HoS. Lokalsamordnarna är en resurs för HoS i arbetet med att bedöma och prioritera verksamhetens upplevda behov av lokalförändringar.

Gruppen beskrivs vid intervju fungera som ett "filter" vilket behandlar av verksamheten identifierade investerings- och underhållsbehov. Följande processteg föregår gruppens prioriteringar: behovsanalys, bedömning, initial kostnadsuppskattning. Priogruppen får således underlag från fastighet och ska bedöma om dessa är i linje med verksamhetens behov och långsiktiga utveckling.

Behov som bedöms vara prioriterade för åtgärder vidarebefordras till fastighetsavdelningen. Fastighetsavdelningen beskrivs i sin tur söka förankra sin planering och relaterade underhållsåtgärder avseende hälso- och sjukvårdsverksamheten via medlemmar i prio-gruppen. Som framgår av ovan kan fastighetsunderhållsärenden initieras på flera sätt. Genom fastighetsavdelningen vid identifierat behov, av respektive verksamhet (hälso- och sjukvården, folkhögskolorna m.m.) genom t ex ovan beskriven priogrupp eller via inrapportering genom regionens felanmälningsystem. Fastighetsavdelningen sorterar inkomna ärenden vid ett internt möte en gång i veckan. Ärenden behandlas då enligt nedan schematiska beskrivning.



Av ovan schematisk bild framgår att fastighetsavdelningen svarar för grundplanering och att tillse genomförande av fastighetsunderhåll i regionen.

Inga formella samordningsforum mellan t ex fastighetsförvaltare och verksamhetspersonal vid hälso- och sjukvårdsförvaltningen och/eller folkhögskolorna har identifierats inom ramen för granskningen. Dialog sker dock fortlöpande mellan fastighetsavdelningens ärendekoordinator och lokalsamordnare. Lokalsamordnarna kan även följa inkomna behovsanalyser i det systemstöd som fastighetsavdelningen nyttjar, och som lokalsamordnarna har tillgång till. Dialogen blir därmed spårbar via anteckningar i systemstödet från resp deltagare/roll. Detta uppges vara ett led i att tydliggöra och kvalitetssäkra 'vem som sagt vad' och på det sättet förebygga onödiga dröjsmål eller otydlighet. I intervju beskrivs dock att mer samordning mellan fastighetsförvaltare, fastighetsavdelningen och verksamhetsrepresentanter behöver etableras. Något som också har inletts under hösten 2019. Detta för att tillse långsiktighet i underhållsplaneringen samt säkerställa att bristande samordning inte medför åtgärder i "onödan", t ex genom att lokaler vilka verksamheten inte planerar att behålla någon längre tid rustas upp.

Inom hälso- och sjukvårdens verksamheter beskrivs i intervju att lokalsamordnarna också delar information om pågående underhållsprojekt internt inom berörd verksamhetsorganisation. Detta med anledning av uppfattade historiska brister i informationsdelning mellan fastighetsavdelningen och berörda verksamheter i samband med genomförande av underhållsåtgärder.

Bedömning

Vi bedömer att styrning och samordning av fastighetsunderhållet i begränsad utsträckning sker på ett effektivt sätt. Se vidare kontrollmål 4 nedan avseende underhållsplanering.

Styrdokument, policys och riktlinjer

Kontrollmål 2 - Finns för regionen aktuella styrdokument i form av strategier, policys, regler, avseende fastighetsförvaltningen och specifikt för fastighetsunderhåll, fastighetsutveckling och intern hyressättning?

Iakttagelser

Region Gävleborgs övergripande strategiska styrdokument avseende lokalförsörjning och -investeringar i syfte att regionens verksamheter har ändamålsenliga lokaler är *Lokalförsörjningsstrategi 2016-2021*, beslutad av regionfullmäktige vid sammanträde 2016-06-15. Lokalförsörjningsstrategins syfte anges vara att slå fast regionens riktlinjer för strategiska beslut för långsiktig utveckling av lokaler och fastigheter inom regionen.

Dokumentet innehåller beskrivningar av bl.a. fastighetsutvecklingsplan, lokalförsörjningsplan, riktlinjer, principer, projektmodell samt beslutsstrategi. Avseende fastighetsförvaltning och underhåll av fastigheter betonas det så kallade livscykelperspektivet. Livscykelperspektivet innebär att man med beaktande av planerade om- och nybyggnationer ska betrakta fastigheten från ett driftperspektiv om 30 år. Vidare anges i lokalförsörjningsstrategin att underlag avseende drift- och underhållskostnader ska tas fram i samband med investering. Fokus i lokalförsörjningsstrategin är överlag på investeringar. Riktlinjer eller regler för hur arbetet med fastighetsförvaltning inom regionen ska bedrivas omfattas inte av beskrivningen i dokumentet.

Lokalförsörjningsstrategin har inte reviderats sedan den fastställdes, vilket t ex medför att tillhörande omvärldsbevakning samt förteckning över deltagare i styrgrupp för fastighetsinvesteringar inte är helt aktuell. En uppdaterad version anges i intervju planeras att tas fram under våren 2020.

Utöver ovan beskrivna Lokalförsörjningsstrategi finns inget ytterligare styrdokument för regionens arbete med fastighetsunderhåll fastställt av ansvariga politiker. Det finns dock en rad tekniska riktlinjer. Fastighetschef fastställde ex-vis 2018-03-28 Riktlinje - Funktionella lokaler, vars syfte anges vara att fungera som styrmedel för att säkerställa lokaler för god vård, att lagkrav följs, att krav avseende patientsäkerhet uppfylls, att arbetsmiljön är god samt att en gemensam standard för Region Gävleborgs fastigheter etableras. På motsvarande sätt fungerar övriga tekniska riktlinjer.

Riktlinjerna fastställer fyra bärande principer för att uppnå detta: god och säker vård, attraktiv arbetsplats, optimerad logistik och verksamhetsutveckling. Med utgångspunkt i dessa fyra principer beskrivs i riktlinjerna de övergripande förutsättningarna för att uppnå formulerat syfte.

Bifogat de tekniska riktlinjerna finns en fastställd gränsdragningslista, vilken reglerar vem som ansvarar för till exempel installationer och inventarier. Gränsdragningslista fungerar ofta som ett stöd till det interna hyresförhållandet. Vanligt är att det löpande görs vissa justeringar i gränsdragningen efter överenskommelser mellan hyresvärd o - gäst. Gränsdragningslista ansvarar fastighet för, och den fastställts av fastighetsdirektör efter förankring i styrgrupp.

Vi har i sammanhanget tagit del av regionens *internhyresmodell*. Modellen för internhyressättning är strukturerad utifrån 17 olika lokaltyper för vilka en schablonhyra per kvadratmeter (kvm) är beslutad. Regionens samlade lokalkostnad fördelas ut per dessa 17 olika lokaltyper baserat på kostnaden per kvm och antalet kvm. Modellen avser att underlätta lokalkostnadsberäkningen för verksamheter samt möjliggöra jämförelse mellan olika verksamhetsprocesser. Cirka 2,7% av regionens lokalbestånd är idag vakant. Uppsägningstid för interna lokaler uppgår till 6 månader, för externa lokaler gäller hyresavtal. I intervju beskrivs en utmaning med regionens internhyresmodell vara att verksamheter inte upplever att det finns tillräckligt starka incitament att vara lokaleffektiva. Detta eftersom internhyresmodellen medför att kostnadsvinster med anledning av genomförd lokaleffektivisering i en verksamhet inte stannar i den verksamheten. Däremot gynnar ökad lokaleffektivitet ekonomin totalt sett för regionen.

Vid sidan av ovan styrdokument beskrivs i intervju att det löpande arbetet med fastighetsunderhåll regleras genom teknisk standard. Teknisk standard omfattar allt från installationer av olika slag till regler för utformning och tillgänglighetsanpassning. Vidare beskrivs att arbete pågår med att ta fram ett program för teknisk standard.

Program för teknisk standard (PTS) är ett nationellt verktyg som syftar till att etablera typrum som säkerställer funktionalitet och teknisk försörjning, etc, och dessa kan i sin tur bidra till att förutsättningarna för effektivt underhåll förtydligas och vara kostnads-effektiva. PTS är dock inte en del av lokalförsörjningsstrategin men vi kan se att syftet med PTS kopplar till skrivningar i lokalförsörjningsstrategin, i vilken bland annat typrum för olika lokaler inom sjukvården lyfts fram som en viktig del i den framtida lokalförsörjningen. Dead-line för när programmet ska vara framtaget är inte fastställt vid tid för granskning.

Mallar och checklistor till stöd för fastighetsförvaltare finns och är samlade så att de är tillgängliga för fastighetsförvaltarna. Dessa stöddokument beskrivs i intervju vara ett tillräckligt stöd för förvaltare i deras löpande arbete. Medarbetare inom drift- och förvaltningsavdelningen ansvarar för att nödvändiga och uppdaterade stöddokument finns tillgängliga. Inget formellt krav på, eller uppföljning av, att framtagna stöddokument används av fastighetsförvaltare i deras löpande arbete förekommer.

Bedömning

Vi bedömer att det i begränsad utsträckning finns tillräckliga styrdokument. Särskilt för en mer strategisk och långsiktig styrning av lokal- och fastighetsfrågor. Detta då lokalförsörjningsstrategins ambitioner inte har brutits ned i konkreta mål och handlingsplaner trots att strategin är beslutad redan 2016. Noteras ska här att denna granskning inte omfattar de stora investeringsprojekt som regionen beslutat om så vår bedömning avser förvaltningen av det övriga fastighetsbeståndet.

Vad gäller den mer vardagliga fastighetsförvaltningen/fastighetsskötseln bedömer vi att det är relativt väl försörjt med styrdokument.

Tillämpning

Kontrollmål 3 - *Hur tillämpas sådana strategier, policys och regler i praktiken?*

laktagelser

Av beskrivning under kontrollmål 2 ovan framgår att regionen utöver den år 2016 fastställda Lokalförsörjningsstrategin saknar politiskt beslutade styrdokument med direkt bäring på lokalförsörjning. Vidare framgår av beskrivningen under kontrollmål 2 att lokalförsörjningsstrategin inte i första hand berör fastighetsunderhållsfrågor även om den lyfter fram de stora underhållsbehov som finns t ex för folkhögskolorna.

I intervju beskrivs att fastighetsförvaltares huvudsakliga styr- och stöddokument är de tekniska riktlinjer som finns idag och som är under framtagande, samt upprättade mallar, lathundar, checklistor m.m. vilka tagits fram som stöd för fastighetsförvaltarna i deras löpande arbete. Systemet för detta beskrivs överlag fungera väl, dock beskrivs att ingen formell eller informell uppföljning sker av om förvaltarna de facto använder upprättade stöddokument. Vår granskning kan således varken styrka att dokumenten används i tillräcklig utsträckning eller att de inte skulle användas.

I intervju beskrivs att fastighetsförvaltare hade ett prioriteringsmöte innan jul år 2019 vilket avsåg planering inför verksamhetsåret 2020. Vid detta möte fastställdes en plan för vilka underhållsåtgärder som skulle genomföras när under året, i form av ett årshjul. Utgångspunkt för prioritering av underhållsåtgärder kommande år beskrivs i intervju vara en målsättning att fokusera på åtgärder som bidrar till minskat felavhjälpande

underhåll. Detta innebär att statusbedömningar och insatser för att åtgärda underhållsbrister avseende fastigheternas yttre skal (tak, väggar, fönster osv.) i första hand prioriteras.

Som beskrivits under kontrollmål 1 ovan anges i intervjuer en av utmaningarna avseende att implementera de strategier och principer som beskrivits under kontrollmål 2 ovan vara avsaknaden av tillräckliga samordningsforum mellan medarbetare vid fastighetsavdelningen och framförallt hälso- och sjukvårdsverksamheten. I intervjuer med hälso- och sjukvårdspersonal efterfrågas tydligare information om status på verksamhetens lokaler samt plan för fastighetsunderhållet framåt; och i intervju med representanter från fastighetsavdelningen efterfrågas tydligare besked från hälso- och sjukvården avseende vilka lokaler verksamheten planerar att behålla långsiktigt. Lokalsamordnarnas roll, mandat och syfte uppfattas av fastighetsavdelningen vara otydligt, vilket uppges resultera i osäkerhet runt vilka frågor som ska struktureras och avhandlas.

Bedömning

Underlag saknas för att bedöma i vilken utsträckning som de strategier, policys, regler och riktlinjer som finns framtagna tillämpas. Samtidigt ska noteras att det i vår granskning inte framkommit något som tyder på att de inte tillämpas.

Vi noterar vidare, liksom under kontrollmål 2, att regionen saknar mål och handlingsplaner för den mer strategiska fastighetsförvaltningen.

Underhållsplaner

Kontrollmål 4 - *I vilken utsträckning finns aktuella underhållsplaner för regionens fastigheter/verksamhetslokaler?*

Iakttagelser

Regionen har vid tid för granskning inte tagit fram någon beräkning av underhållsbehov eller eventuell underhållsskuld avseende regionens samlade fastighetsbestånd. Omfattning av enskilda underhållsbehov/-aktiviteter har löpande kompletterat arbetet med underhållsplaner. Efter årsskiftet 2019/2020 har dessa behov sammanställts.

I intervjuer med representanter från såväl fastighetsavdelningen som verksamhetsföreträdare beskrivs dock en tydlig uppfattning om att fastighetsunderhållet i regionen är eftersatt, och att budgetmedel avseende fastighetsunderhåll återkommande har baserats på tillgängligt budgetutrymme snarare än på avsättning av resurser utifrån dokumenterade underhållsbehov.

I intervju uppges ansvariga på såväl politisk som tjänstenivå att regionen under en längre tid inte har arbetat på ett tillräckligt planerat och strukturerat sätt med underhållsfrågor och underhållsplanering. En förhållandevis stor del av underhållet har varit av felavhjälpande snarare än av förebyggande karaktär.

Vidare lyfts fram att regionen nu har antagit utmaningen att skapa underlag och rutiner för ett mer långsiktigt och successivt mer förebyggande underhållsarbete. För detta har nyckelpersonal rekryterats, och den omorganisation som förde in fastighetsavdelningen under regionstyrelseförvaltningen upplevs också bidra till ökat fokus på dessa frågor.

Det anges, som nämnts ovan, att någon beräkning av befintliga underhållsbehov/underhållsskuld inte finns framtagen. Inte heller kan de intervjuade säkert bedöma om regionen med nuvarande nivå på underhållet minskar, ökar eller upprätthåller status quo rörande fastigheternas standard och skick. I intervjuer har fastighet dock påtalat att andelen felavhjälpande underhåll har avtagit till förmån för mer förebyggande insatser, men att en tydlig omfördelning av kostnader behövs - och fastighet uppger att ambitionen är att detta också blir fallet är när underhållsplanerna från och med 2020 etableras.

Beräkning eller uppskattning av befintligt underhållsskuld kompliceras också av att regionen vid tid för vår granskning genomför stora investeringar vid Gävle och Hudiksvalls sjukhus inom ramen för Framtidsbygget, samt av att investeringar vid regionens tre folkhögskolor också är beslutade/pågående. Att parallellt underhålla dessa fastigheter utöver nödvändig miniminivå inför eller i samband med omfattande investeringar i om- och nybyggnation beskrivs riskera ineffektiv användning av tillgängliga resurser.

Som ett led i utvecklingen av arbetet med underhållsplanering kan som ett exempel nämnas att det under 2018 genomfördes statusbesiktningar för regionens hälsocentraler och sjukhusen i Gävle, Hudiksvall, Sandviken, Bollnäs, Ljusdal och Söderhamn. Detta med fokus på standard för yttre skal, installationer inklusive ventilation och inre ytskikt. Fastigheternas status bedöms i relation till komponentavskrivning³ och deras beräknade tekniska livslängd, utifrån vilka fastigheternas komponenter bedöms enligt en trafikljusskala⁴.

³ Regionens komponentavskrivningstider anges i statusbesiktningarna vara: 80 år för stomme. 40 år för Yttre skal (yttertak, fönster och ytterväggar), 25 år för ventilation, 20 år för installationer (belysning, elcentraler, avlopp, kall-/varmvattenledningar, värmesystem, medicinska gasledningar, hissar), 20 år för byggnadsinventarier och 10 år för övrigt (kallelsesystem, larm m.m.).

⁴ Trafikljusskalan är uppdelad i grön, gul och röd färgmarkering. Grön färgmarkering innebär att installationen är ny eller endast några år gammal; gul färgmarkering innebär att installationen ligger mellan grönt och rött; och röd färgmarkering innebär att installationen är äldre än fastlagt komponentavskrivningstid/teknisk livslängd eller är uttjänt.

Av en sammanställning av statusbesiktningarna för regionens hälsocentraler framgår att 5 av 8 hälsocentraler för vilka bedömningar redovisas avseende komponentkategorierna: *yttre skal, installationer* respektive *ytskikt* är 2 av dessa 3 kategorier bedömda som gul/röd. För ytterligare två hälsocentraler är minst en av komponentkategorierna noterade som minst delvis röd. Detta indikerar att samtliga regionens hälsocentraler förutom en har minst en komponent som är äldre än fastslagen komponentavskrivningstid/beräknade tekniska livslängd eller är uttjänt.

Motsvarande statusbesiktningar genomförda för regionens sjukhus visar på ett omfattande underhållsbehov i byggnader vid samtliga regionens sjukhus. Vid alla sjukhusen finns byggnader där en eller flera av de komponentkategorier som kontrollerats åtminstone till del bedömts vara äldre än fastlagd komponentavskrivningstid/beräknade tekniska livslängd eller är uttjänt. Som indikerats ovan omfattar pågående projekt Framtidsbygget omfattande om- och nybyggnation av Hudiksvalls- och Gävle sjukhus. Statusbesiktningarna indikerar dock ett omfattande underhållsbehov för majoriteten av fastigheterna vid regionens övriga sjukhus; i Söderhamn, Bollnäs, Ljusdal och Sandviken. Nämnas ska också att fastighetsavdelningen har för avsikt att fortsätta med och även fördjupa arbetet med statusbesiktningar, samt att det kan bli aktuellt att ta in extern kompetens för detta i syfte att påskynda genomförandet.

Inom ramen för granskningen har vi även erhållit en sammanställning över inventerat behov av planerat underhåll och investeringar avseende regionens fastigheter år 2019 och framåt. Sammanställningen⁵, vilken är i Excel-format omfattar ett stort antal åtgärder och innehåller övergripande information av vad de respektive åtgärderna avser, hur åtgärden klassificeras (planerat underhåll, reinvestering, investering) samt vilken fastighet och byggnad som avses. Vidare framgår uppskattad kostnad för respektive åtgärd, samt hur prioriterad åtgärden bedöms vara att genomföra. Prioritering görs dels ur ett tekniskt perspektiv baserat på hur viktig åtgärden bedöms vara samt hur bråttom det bedöms vara att genomföra den, se nedan fyrfältare. Dels sker prioritering i förhållande till tilldelad budget, d v s inte utifrån ett rent fastighetstekniskt perspektiv. Det fastighetstekniska perspektivet uppges inte ha matchats av tilldelad budget.

Viktigt/bråttom Prioritet 1 - högst prioritet att åtgärda	Viktigt/inte bråttom Prioritet 2 - Näst högst prioritet att åtgärda
Ej viktigt/bråttom Prioritet 3 - Tredje högst prioritet att åtgärda	Ej viktigt/inte bråttom Prioritet 4 - Minst prioritet att åtgärda

⁵ Innehållet i underlaget är hämtat från tidigare års inrapporterade behov, som i sin tur rapporterats in i bef tekniska system, och som under 2019 särskilt ska ha kvalitetsgranskats och uppdaterats.

Av den sammanställning vi fått del av för inventerat behov av underhållsåtgärder framgår ej när den senast uppdaterades, vilka av de dokumenterade åtgärderna som de facto planerades att genomföra under 2019 (se ovan om behov contra budget) samt utifrån vilka underlag bedömning om olika åtgärders prioritet för åtgärdande har gjorts. Sammanställningen kan därmed ses mer som ett underlag/en bruttolista med behov för framtagande av konkreta underhållsplaner på objektsnivå än som en underhållsplan i sig.

I intervju anges att det har funnits en ambition att ta fram en konkret underhållsplan för 2020. Likaså beskrivs ambitioner att ta fram en mer långsiktig underhållsplan fr.o.m 2021. Vi har inom ramen för granskningen ej kunnat verifiera hur långt regionen kommit med arbetet att ta fram en långsiktig underhållsplan, vad vi däremot kan konstatera är att någon konkret underhållsplan för 2020 inte förelåg vid månadsskiftet februari/mars 2020 då denna rapport sammanställdes. Fastighetsavdelningen har dock i en kommentar till denna rapport 2020-03-09 inkommit med en uppgift om att en underhållsplan för 2020 ska ha färdigställts 2020-03-06. Vi har inom ramen för denna granskning inte haft möjlighet att verifiera denna uppgift.

Bedömning

Vi bedömer att regionen för 2019, vilket denna granskning i huvudsak avser, inte har haft aktuella underhållsplaner. Samtidigt ska som positivt noteras att ett arbete pågår med statusbesiktningar, sammanställning av behov m m som är avsett att resultera i konkreta underhållsplaner på både kort och lång sikt.

System för uppföljning av verksamhetsresultat

Kontrollmål 5 - *Vilka system och rutiner har regionen för att följa upp fastighetsförvaltningen (fokus på underhållsåtgärder och kostnader). Hur stor andel av lokalerna är tomma?*

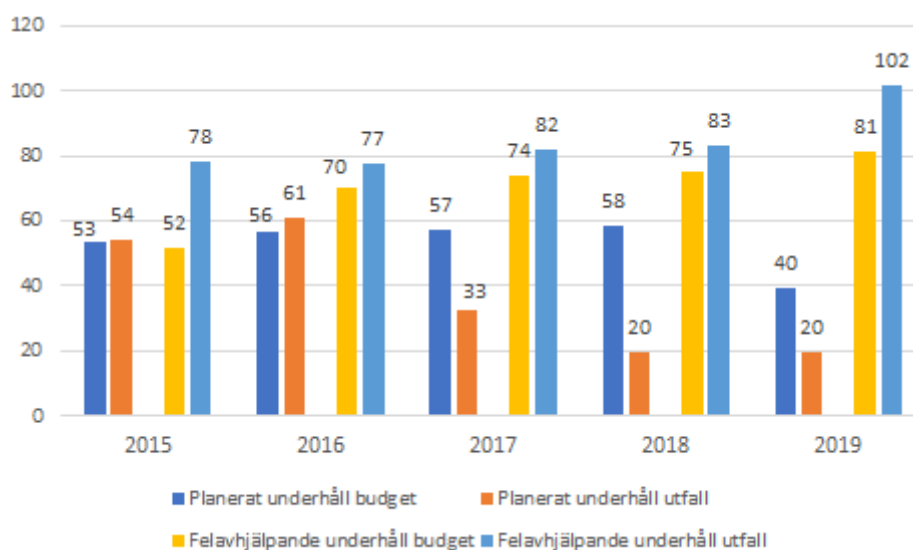
lakttagelser

Som beskrivs under kontrollmål 2 ovan är cirka 2,7 procent av regionens lokalbestånd vakant vid tid för granskning. Av erhållen statistik framtagen av regionen framgår att vakansgraden åren 2017-2018 i snitt var något högre, ca. 3,9 procent.

I diagram 1 nedan redovisas statistik för budget och utfall avseende planerat- respektive felavhjälpande underhåll i Region Gävleborg åren 2015-2019 i kronor per kvadratmeter bruksarea⁶.

⁶ Statistik avseende area egna lokaler och bostäder saknas för år 2016 samt år 2019. För år 2016 har ett genomsnitt för åren 2015 och 2017 använts. För år 2019 har siffra för år 2018 använts.

Tabell 1 - Budget och utfall för planerat- respektive felavhjälpande underhåll, kr/kvm BRA, perioden 2015-2019 Region Gävleborg



Av diagram 1 ovan framgår att budgeterade medel för felavhjälpande underhåll har varit högre än den för planerat underhåll samtliga år förutom år 2015 då budgeterna är i nivå med varandra. Av diagram 1 framgår vidare att felavhjälpande underhåll överskridit budget samtliga år 2015-2019. För planerat underhåll noteras att det ej uppnått budgeterad nivå åren 2017-2019. Slutligen noteras att utfall felavhjälpande underhåll är högre än utfall planerat underhåll samtliga år 2015-2019, och att skillnaden i utfall mellan underhållskategorierna har vuxit under åren 2017-2019. År 2019 är utfall felavhjälpande underhåll ca. 5 gånger så stort som det för planerat underhåll.

En jämförelse mellan utfall för planerat underhåll i Region Gävleborg åren 2015-2018⁷ och två regiongrupper, alla regioner ovägt medel och liknande regioner, hälso- och sjukvård⁸, visar att Region Gävleborg jämfört dessa i genomsnitt haft ett högre utfall för felavhjälpande underhåll och ett lägre utfall för planerat underhåll. I tabell 1 nedan presenteras genomsnitt för utfall planerat- respektive felavhjälpande underhåll för Region Gävleborg och de två regiongrupperna perioden 2015-2018 i kr/kvm BRA.

Fastighetsavdelningen lyfter fram att eftersom Gävleborg valt att utföra underhåll i form av investeringar, i syfte att åtgärda upplupet underhåll, blir jämförelserna (tabell 1 och 2) inte helt relevanta. Vi noterar dock att detta är det statistikunderlag som finns tillgängligt och vi menar att trender i materialet kan utläsas. Därtill nämner fastighet att fördyring av avtal med entreprenör för fastighetsdrift borde räknas bort, då driftavtalet ökade med ca 25kr/kvm under 2019. Detta ses som en avtalsfråga som fastighet menar hänförs till Inköpsprocessen och hanteringen av avtal, inte till fastighetsförvaltningen i sig.

⁷ Uppgifter ännu ej tillgängliga för år 2019 på kolada.se.

⁸ Liknande regioner, hälso- och sjukvård är avsedd för kostnadsjämförelser. Bygger på viktningen Strukturårsjusterad standardkostnad (70%) och Befolkningsstorlek (30%). Följande regioner är inkluderade i urvalet: Sörmland, Dalarna, Värmland, Västmanland, Kalmar, Västernorrland, Norrbotten.

Tabell 2 - Genomsnittligt utfall Region Gävleborg och två regiongrupper, planerat- och felavhjälpande underhåll, i kr/kvm BRA, perioden 2015-2018

	Genomsnittligt utfall planerat underhåll 2015-2018	Genomsnittligt utfall felavhjälpande underhåll 2015-2018
Alla regioner (ovägt medel)	71,75	50,75
Liknande regioner, hälso- och sjukvård (inkl. läkemedel), Region Gävleborg, 2018	79,75	48
Region Gävleborg	42	80

Av tabell 1 ovan framgår att Region Gävleborg i genomsnitt över perioden 2015-2018 haft ett väsentligt lägre utfall för planerat utfall i kronor per kvm BRA (bruksarea) än de två regiongrupperna. Vidare framgår av tabellen att Region Gävleborg har haft ett väsentligt högre felavhjälpande underhåll jämfört de två regiongrupperna över perioden 2015-2018. Slutligen noteras att siffror för år 2019 saknas för de två regiongrupperna, men att som framgår av diagram 1 ovan är skillnaden mellan utfall för planerat- kontra felavhjälpande underhåll större i Region Gävleborg år 2019 än något av åren 2015-2018.

Årsvis genomförs en NKI-undersökning (NöjdKundIndex) av Enheten för kvalitet och analys där vårdenhetschefer vid Gävle respektive Hudiksvalls sjukhus ges möjlighet att besvara/utvärdera hur de upplever den externa driftentreprenören (Caverions) uppförande, kompetens, förståelse, återkoppling samt helhetsarbete under året.

Vi har tagit del av undersökningen som genomfördes 2019 där det framgår att 62,3% av de vårdenhetschefer (69 personer) som besvarade undersökningen upplever driftentreprenörens helhetsarbete som ganska bra.

Bedömning

Regionen följer genom fastighetsavdelningen upp fastighetsförvaltningsfrågor med fokus på underhåll ur ett ekonomiskt perspektiv där utfall mot budget redovisas för felavhjälpande respektive planerat underhåll. Någon dokumenterad analys baserad på denna uppföljning har vi inte fått del av. Vidare följs NKI upp årligen bland chefer inom vården vid de största sjukhusen, genom Enheten för kvalitet och analys. Utöver detta finns i dagsläget ingen reglerad uppföljning i regionen. Vår granskning kan inte styrka att den uppföljning som sker når en politisk nivå.

Återrapportering till nämnd

Kontrollmål 6 - Vilken rapportering erhåller regionstyrelsen avseende fastighetsförvaltningen och nyttjandet av verksamhetslokaler (fokus på underhållsåtgärder- och kostnader)?

Iakttagelser

I intervju anges att löpande uppföljning av fastighetsärenden lämnas till styrgruppen för fastighetsinvesteringar samt till fastighet-, teknik- och miljöutskottet (FTMU). Av erhållna

minnesanteckningar från styrgruppen för fastighetsinvesteringar under 2019⁹ framgår att inhyrning av fastigheter (externa lokaler), rivning av fastigheter samt försäljning av fastigheter är stående punkter under rubriken *Information*. Vidare är externa lokaler en stående punkt under rubriken *Statusrapportering* (fokus på avvikelser tid/ekonomi). Av minnesanteckningar från möte daterat 2019-02-19 framgår pågående arbete med att tillse funktionella lokaler, samt att en fråga om läckande tak vid Forsa folkhögskola och åtgärder noteras som felavhjälpande underhåll. I övrigt behandlas fastighetsförvaltnings- och underhållsfrågor i regel inte i erhållna minnesanteckningar.

En protokollgenomgång omfattande samtliga 9 protokoll för FTMU perioden 2019-02-19 - 2019-12-03 har genomförts. Denna visar att utskottet regelbundet tar del av information om och beslutar i ärenden vilka avser fastighetsinvesteringar. I ärendebeskrivning avseende dessa ärenden noteras i flera fall att en anledning till föreslagen rivning, om- eller nybyggnation är att den aktuella fastigheten eller komponenten är i dåligt skick med anledning av att den inte underhållits i tillräcklig utsträckning för att bibehålla funktionalitet. Eller med andra ord har underhållet varit så eftersatt att fastigheten eller komponenten har "havererat" och inte bedömts ha gått att ställa i nöjaktigt skick med hjälp av underhållsåtgärder varmed en nyinvestering istället har krävts. Detta är ett exempel på att god ekonomisk hushållning, d v s att bevara anläggningstillgångens (fastighetens eller komponentens) värde, inte har tillämpats.

Inte vid något sammanträde under år 2019 noteras att ett fastighetsunderhållsärende har behandlats i utskottet. I intervju beskrivs att information avseende fastighetsavdelningens arbete med fastighetsunderhåll ändå inhämtas informellt av utskottets ordförande. Vidare beskrivs att dialog förs mellan utskottets ordförande och nyckelpersoner inom fastighetsavdelningen för att skapa en rutin för rapportering av fastighetsunderhållsärenden till utskottet men att rätt form för detta ännu inte bedöms ha etablerats varför ingen rutinmässig återrapportering förekommer vid tid för granskning.

En protokollgenomgång omfattande samtliga 12 protokoll för Regionstyrelsen perioden 2019-01-30 - 2019-12-10 har genomförts. Protokollgenomgången visar att delegationsbeslut fattade av regiondirektören rapporteras till regionstyrelsen löpande under året. En kontroll visar vidare att de ärenden som behandlats av utskottet och för vilka det rekommenderas att regionstyrelsen fattar ett beslut också behandlas av regionstyrelsen. Protokollgenomgången påvisar inte att regionstyrelsen delges FTMU:s protokoll och inga ärenden med direkt utgångspunkt i fastighetsavdelningens arbete med fastighetsförvaltning, exempelvis rörande olika underhållsrelaterade frågor, noteras i regionstyrelsens protokoll för den granskade perioden. Regiondirektören anger dock att han inom ramen för sin direktörsrapportering lämnar muntlig återrapportering avseende relevanta uppgifter kopplade till fastighetsförvaltning och -underhåll.

⁹ Minnesanteckningarna är daterade: 2019-02-19, 2019-06-18 och 2019-10-03.

Detta vidimeras också av ekonomidirektören och av vice ordförande i regionstyrelsen. Den senare uppger i sammanhanget att det sedan den nuvarande regiondirektören tillträdde har tagits grepp för att få till ett mer strukturerat arbete med fastighetsfrågorna än tidigare.

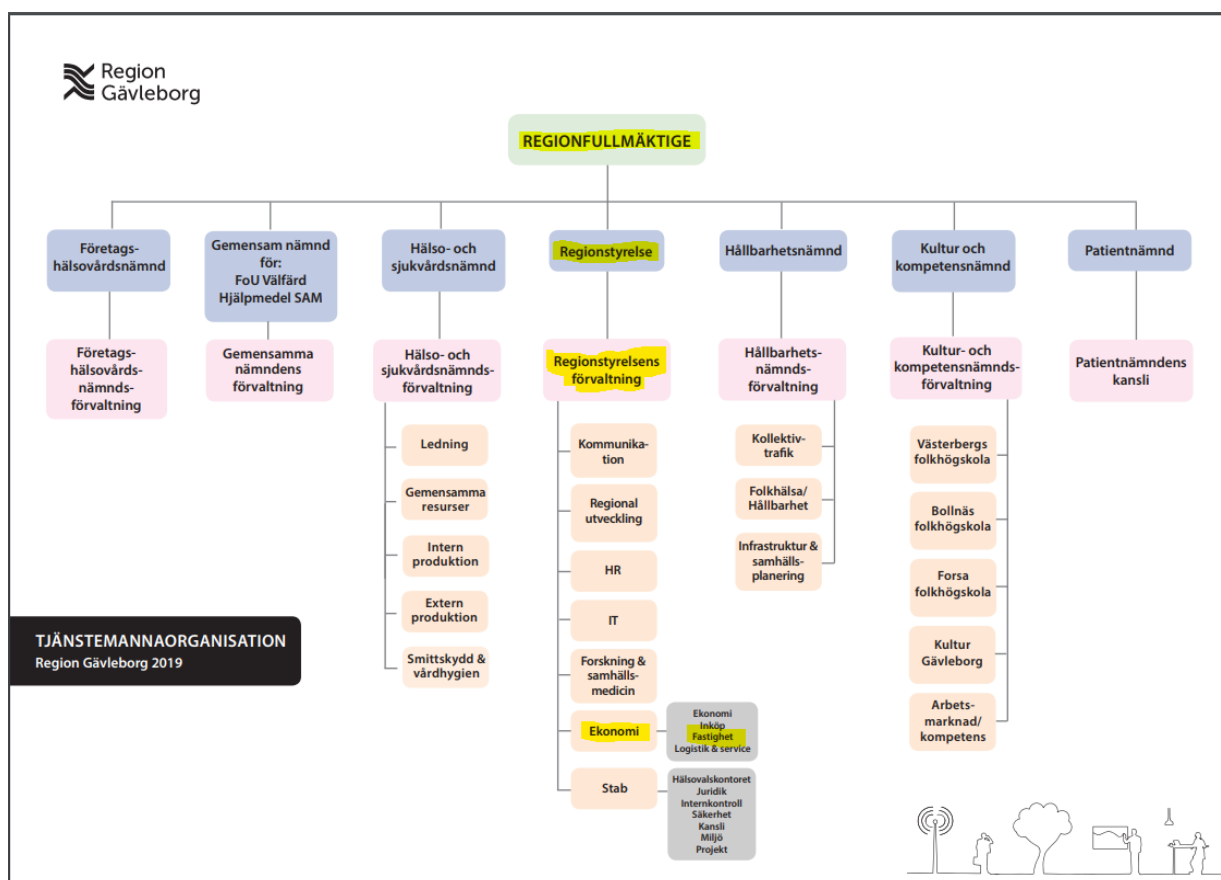
Av regionens *årsredovisning 2018* samt kultur- och kompetensnämndens *redovisning av medelsförvaltning (verksamhetsberättelse) 2018* framgår enbart rapportering av utfall kontra budget för lokaler- och fastighetskostnader, ingen övrig rapportering skedde med direkt koppling till fastighetsunderhåll. Kostnader kopplade till lokaler och fastigheter 2018 uppgick till 34,1 mnkr, en negativ avvikelse om 0,6 mnkr jämfört med budgeterade 33,5 mnkr. Noteras ska att vi vid tid för upprättandet av denna rapport (februari 2020) inte haft tillgång till motsvarande verksamhetsberättelse för 2019.

Bedömning

Regionstyrelsen erhåller i princip ingen dokumenterad återrapporering avseende fastighetsunderhåll utan rapporteringen är i stor utsträckning muntlig. Underlag för att närmare bedöma innehållet i denna rapportering saknas men vi noterar som positivt att det från politisk nivå upplevs ha inletts en förändring mot ett mer strukturerat arbete med fastighetsförvaltningsfrågorna.

Bilaga 1

Organisationsschema Region Gävleborg 2019 där kedja från regionfullmäktige till fastighetsavdelningen har markerats med gul bakgrundsfärg.



År-månad-dag

Karin Magnusson

Uppdragsledare

Hans Forsström

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Region Gävleborgs revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan daterad 2019-06-25. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.