

Planering och genomförande av bygg- och anläggningsprojekt

Region Gävleborg

Augusti 2024

Kristian Damlin, certifierad kommunal revisor och projektledare

Casper Wessén, projektmedarbetare

Said Ashrafi, Kvalitetssäkring

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gävleborg genomfört en granskning. Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen har en tillräcklig intern kontroll avseende Framtidsbyggets kostnadsutveckling. Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen **i begränsad utsträckning** har en tillräcklig intern kontroll avseende Framtidsbyggets kostnadsutveckling.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten. I linje med fastställd bedömningsskala görs bedömning utifrån skalan "ej uppfyllt", "i begränsad utsträckning", "till övervägande del" eller "helt uppfyllt".

Revisionsfrågor	Bedömning
Har tillräckliga kalkylunderlag legat till grund för upphandlingen av byggnationer?	I begränsad utsträckning
Har kontroller genomförts för att säkerställa att en lämplig kostnadskontrollrutin har upprättats?	Till övervägande del
Finns tydliga rutiner för hantering av beställning av tillägg, ändringar och avgående arbete (s.k. ÄTA) och har dessa följts?	I begränsad utsträckning
Görs analys av orsaker till ev. kostnadsökning?	Till övervägande del
Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig ekonomisk uppföljning och rapportering (inkluderat slutkostnadsprognoser för enskilda genomförandebeslut samt för Framtidsbygget som helhet)?	I begränsad utsträckning

Rekommendationer

Mot bakgrund av de iakttagelser som framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Inför rutiner och mallar gällande projektkalkyler för bygg- och anläggningsprojekt. I rutinerna och mallarna bör det finnas tydliga anvisningar angående vilka delar som ska ingå i kalkylen, vem som ansvarar för att kalkylen tas fram samt till vem den ska presenteras och hur ofta.
- Dokumentera och fastställ rutiner för bedömning av kalkylpriser och slutkostnadsprognoser för investeringar. Detta är särskilt viktigt för investeringsprojekt som sträcker sig över flera år, då kalkylen förändras över tid utifrån förändrade förutsättningar. Överväg att, utifrån en genomförd riskanalys, ta in en externt part för en second-opinion för att granska kalkyler samt slutkostnadsprognoser.

- Dokumentera och fastställ rutiner avseende hantering av ÄTOR (avvikelse och förändringar) för att tydliggöra hur regionen ska säkerställa god styrning och kontroll över ÄTA-hantering.
- Säkerställ att det finns en tydlig dokumentation från de olika forum, t.ex. ekonomimöten, som rör respektive investeringsprojekt. Detta i syfte att skapa ökad tydlighet samt säkerställa god styrning, kontroll och uppföljning.
- Säkerställ att utskottet och regionstyrelsen löpande under året tar del av dokumenterade slutkostnadsprognoser (förslagsvis två gånger per år).
- Överväg att revidera den totala kalkylen från år 2021 avseende Framtidsbygget. Detta är särskilt viktigt för investeringsprojekt som sträcker sig över flera år, då kalkylen förändras över tid utifrån förändrade förutsättningar.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	5
Avgränsning	5
Metod	5
Granskningsresultat	6
Aktuella granskningsprojekt	6
Kalkylunderlag	7
Kostnadskontrollrutin	13
Tillägg, ändringar och avgående arbete	18
Analyser	22
Ekonomisk uppföljning och rapportering	25
Samlad bedömning	28
Rekommendationer	28
Bilagor	29

Inledning

Bakgrund

I Region Gävleborg görs den största satsningen någonsin på om- och tillbyggnad av länets sjukhus. I april 2016 antog Regionfullmäktige ett byggprogram för Hudiksvalls och Gävle sjukhus. I juni 2016 beslutade Regionfullmäktige att bevilja budget med 525 mnkr för genomförande av program- och systemskede. Budget för genomförande av programmet uppgick initialt till 5 025 mnkr. Genomförandet påbörjade i Hudiksvall i juni 2020 och hela Framtidsbygget beräknas pågå i ca 10 år. Enligt den uppdaterade kalkylen från år 2021 kommer den totala investeringsutgiften att uppgå till ca 5 800 mnkr. Utöver detta tillkommer investeringar i medicinsk teknisk utrustning och inventarier, som beräknas till ca 1 600 mnkr.

I den granskningen revisionen gjorde under år 2019 avseende investeringsprocessen konstaterades ett flertal brister. Revisorerna har också genomfört en hearing avseende investeringsprocessen och Framtidsbygget i januari 2021 samt en löpande granskning under år 2021, 2022 samt även under år 2023.

I den löpande granskningen av Framtidsbygget noteras att den senast reviderade kalkylen är från år 2021 samt att rapporteringen till regionstyrelse och utskottet inte innehåller några slutkostnadsprognoser.

Revisorerna i Region Gävleborg vill med utgångspunkt i ovanstående följa upp det pågående arbetet avseende Framtidsbygget även för år 2024, utifrån att det finns en risk att regionstyrelsen inte säkerställt en tillräcklig intern kontroll när det gäller Framtidsbyggets kostnadsutveckling.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om regionstyrelsen har tillräcklig intern kontroll avseende Framtidsbyggets kostnadsutveckling.

Revisionsfrågor:

- Har tillräckliga kalkylunderlag legat till grund för upphandlingen av byggnationer?
- Har kontroller genomförts för att säkerställa att en lämplig kostnadskontrollrutin har upprättats?
- Finns tydliga rutiner för hantering av beställning av tillägg, ändringar och avgående arbete (s.k. ÄTA) och har dessa följts?
- Görs analys av orsaker till ev. kostnadsökning?
- Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig ekonomisk uppföljning och rapportering (inkluderat slutkostnadsprognoser för enskilda genomförandebeslut samt för projektet som helhet)?

Revisionskriterier

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

- Kommunallagen 6 kap 6 §
- Inköspolicy
- Riktlinjer och anvisningar för upphandling och inköp
- Kontraktsunderlag alternativt program och/eller systemhandlingar.
- Interna besluts- och kommunikationsvägar
- Annan relevanta dokument

Avgränsning

Granskningen omfattar regionstyrelsen och fokuserar på investeringsutgifterna i respektive projekt. Granskningen omfattar i huvudsak år 2024 men även i viss omfattning tidigare år.

Metod

Intervjuer har genomförts med regionstyrelsens ordförande samt ordförande från fastighets-, teknik- och miljöutskottet (FTMU) för att erhålla information kring hur de behandlat frågorna för att säkerställa styrning, uppföljning och intern kontroll. Intervjuer har även genomförts med programchef samt controller för Framtidsbygget, fastighetschef samt ansvarig projektledare och ekonomi/projektcontroller för Hus 07/08 samt Hus 60.

I granskningen har vi tagit del av dokumentation, som berör granskningens frågeställningar, i form av styrande dokument samt stödjande dokument som rör investeringar och projektstyrning samt specifika styrande och stödjande dokument avseende Framtidsbygget.

I syfte att besvara revisionsfrågorna har vi genomfört två stickprov i form av Hus 07/08 samt Hus 60. Stickproven inkluderar genomgång av:

- Politiska beslutsprotokoll där respektive projekt behandlats, samt beslutsunderlag som legat till grund för beslut
- Projektkalkyler (t.ex. förkalkyler och slutkalkyler)
- Protokoll/lägesrapporter från byggmöten/ekonomimöten.
- Ekonomiska rapportering gällande projektet samt prognoser
- Dokumentation av Ätor (avvikelse och ändringar).
- Dokumenterad kostnadsuppföljning/kontroll av regionen.
- Slutkostnadsprognoser.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Aktuella granskningsprojekt

I nuläget är det sammanlagt nio stora byggprojekt som är igång och som alla befinner sig i olika skeden. I granskningen har vi särskilt granskat Hus 07/08 och Hus 60 som redogörs för nedan.

Hus 07/08, Hudiksvalls sjukhus

Byggprojektets beslutade investeringsram uppgår till 530 mnkr, enligt beslut i Regionfullmäktige. Alla ombyggnationer i Hus 7 och 8 beräknas vara färdiga år 2024.

Dessa verksamheter får nya lokaler:

- Öron-näsa-hals och hörselvård (inflyttning våren 2021)
- Operationsmottagning och uppvakningsavdelning (inflyttning våren 2022)
- Akutmottagning (byggstart januari 2022)
- Ambulanshall (byggstart våren 2023)
- Sterilcentral (inflyttning våren 2023)
- Centraloperation (byggstart juli 2022)
- Övriga rum
 - Omklädningsrum
 - Fläktrum, teknikutrymmen
 - Soprum, verkstad, smutstvätt med flera

Hus 60, Gävle sjukhus

Hus 60 uppfördes år 2004 och byggdes med förutsättningen att det i framtiden skulle kunna byggas på med ytterligare våningar samt en helikopterflygplats. Under program- och systemhandlingsskedet har dessa förutsättningar uppdaterats med rådande byggnadsregler, vilket innebär att byggnaden stärks upp och stabiliseras med anslutningar till angränsande byggnad, samt att hela byggnaden förses med sprinkler, d.v.s. ett tekniskt brandsläckningssystem.

Påbyggnaden av Hus 60 är en förutsättning för att klara av de kommande etapperna av Framtidsbygget där de äldsta delarna på sjukhusområdet planeras att rivas. För att ge plats till den nya vårdbyggnaden rivs det gamla sjukhuset (som kallas 100-årshuset) och tillhörande flyglar, som ligger till vänster om huvudentrén (Hus 60). För att verksamheten ska kunna fortsätta oaktat byggnationerna byggs en evakueringsbyggnad norr om Hus 31 (separat beslut, fattat av Regionfullmäktige 2021-11-23).

Investeringen beräknas uppgå till 531 mnkr inklusive en investeringsutgift om 5,3 mnkr för konstnärlig miljögestaltning.

Tid för genomförande har uppskattats till 35 månader efter startbesked från samhällsbyggnadsnämnden vid Gävle kommun och projektet beräknas vara färdigställt hösten 2026. Investeringen planeras att genomföras etappvis:

- Stomförstärkningar och anpassningar i logistiska flöden, i syfte att öka driftsäkerhet. Verksamheter evakueras till tillfälliga lokaler (moduletablering Hus 32, norra område).
- Påbyggnad av nya våningar, där varje våningsplan förankras in i den direkt närliggande byggnaden.
- Ny hiss samt ankomsthall för helikopterflygplats.

Kalkylunderlag

Revisionsfråga 1: Har tillräckliga kalkylunderlag legat till grund för upphandlingen av byggnationer?

lakttagelser

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av ett antal styrande dokument, däribland *Delegationsordning - Regionstyrelsen i Region Gävleborg*¹ och *Reglementen för regionstyrelsen och nämnder*². Av regionstyrelsens delegationsordning framgår, under det avsnitt som avser fastighet och byggnad, att beslutanderätt har delegerats enligt nedan gällande ärendetyper byggnadsinvesteringar:

- Fastighets-, teknik- och miljöutskottet (FTMU) har beslutanderätt för byggnadsinvesteringar under 200 x PBB³ för varje objekt.
- Regiondirektör har beslutanderätt för byggnadsinvesteringar upp till 50 PBB per objekt, inom befintlig budget.
- Fastighetsdirektör har beslutanderätt för byggnadsinvesteringar upp till 12 PBB per objekt, inom befintlig budget.

Vidare framgår av delegationsordningen att både teckning av upphandlingskontrakt och att utse beslutsattestanter har delegerats regiondirektör. Regiondirektören har i sin tur möjlighet att vidaredelegera beslutanderätten gällande dessa ärendetyper, till vem eller vilka framgår dock inte av delegationsordningen.

Av reglementet, under avsnittet som berör regionstyrelsen, framgår att styrelsen är regionens ledande politiska förvaltningsorgan, ansvarar för regionens utveckling och ekonomiska ställning samt leder och samordnar planering och uppföljning av både ekonomi och verksamheter. Reglementet innehåller inga särskilda regleringar avseende FTMU, det innehåller heller ingen särskild information avseende investeringar. Regionstyrelsen beslutade vid sammanträde 2020-06-16 § 118 att FTMU ska ansvara för den löpande politiska styrningen, ledningen och uppföljningen av byggprojektet Framtidsbygget samt att utskottet löpande ska återrapportera till regionstyrelsen, se vidare unde revisionsfråga 5.

¹ Antagen av Regionstyrelsen 2023-11-08, § 236.

² Fastställda av Regionfullmäktige 2022-05-31. Gäller från och med 2023-01-01.

³ Prisbasbelopp.

Utöver reglemente och delegationsordning har vi tagit del av nedan listade styrdokument:

- *Ekonomimodell fr om år 2021 - Region Gävleborg*⁴
- *Investeringsprocessen, direktiv - Region Gävleborg*⁵
- *Komponentavskrivning av byggnader och vindkraftverk*⁶
- *Redovisningsrutin Fastighetsinvesteringar inom FHF Fastighetsförvaltningen*⁷

Ekonomimodellen beskriver regionens ekonomimodell och kodplan från och med år 2019. Modellen ska dels fungera som ett stöd kopplat till ekonomistyrningen i organisationen, dels säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt.

Direktivet för investeringsprocessen omfattar samtliga investeringsområden. Syftet med direktivet är att definiera processen och fastställa det gemensamma arbetssättet för investeringar inom Region Gävleborg. Direktivet beskriver bland annat ansvar och roller, både kopplat till dokumentet och att säkerställa dokumentets aktualitet samt avseende investeringsprocessen som sådan. Vidare beskriver dokumentet vad en anläggningstillgång/investering är samt hur investeringsprocessen går till. Kortfattat redogjort startar processen med att ett behov av en investering identifieras, som vidareutvecklas till en investeringsidé. Investeringsprocessen avslutas med ett beslut om en investering samt, om investeringen beviljas, upplägg av projektnummer och tilldelning till inköp.

Rutinen för komponentavskrivning syftar till att beskriva hur Region Gävleborg ska tillämpa komponentavskrivning för byggnader och vindkraft. Rutinen beskriver bland annat ansvar och roller samt hur komponentavskrivning ska tillämpas.

Redovisningsrutinen avseende fastighetsinvesteringar syftar till att tydliggöra hanteringen av byggnadsinvesteringar och byggnadsinventarier inom fastighetsförvaltningen. Av rutinen framgår bland annat vilka kriterier som gäller för att anskaffning ska klassificeras som anläggningstillgång/investering, hur redovisning ska ske avseende byggnadsinvesteringar och byggnadsinventarier samt hur mindre respektive större byggnadsinvesteringsprojekt (under respektive över anskaffningsvärde om 450 PBB) ska hanteras rent redovisningsmässigt.

Utöver de styrande dokument vi redogjort för ovan har vi även tagit del av dokumentet *Byggprocessen och dess olika skeden*⁸. Syftet med dokumentet är dels att tydliggöra för beställare vad som ska ske i de olika byggskedena, dels att tydliggöra vilka aktiviteter som beställaren förväntas bli involverad i. Dokumentet är framtaget av fastighetsförvaltningen tillsammans med hälso- och sjukvårdens representant för

⁴ Fastställd av ekonomidirektör 2023-01-03. Giltig till och med 2025-01-03.

⁵ Fastställt av ekonomidirektör 2023-12-21. Giltigt till och med 2024-12-21.

⁶ Fastställd av ekonomidirektör 2023-02-03. Giltig till och med 2025-02-03.

⁷ Fastställd av ekonomidirektör 2022-08-29. Giltig till och med 2024-08-31.

⁸ Materialet är framtaget av fastighetsförvaltningen tillsammans med hälso- och sjukvårdens representant för lokalfrågor. Dokumentet är inte fastställt, men daterat 2023-10-31.

lokalfrågor och visar en helhetsbild över hur det går till att uppföra en byggnad inom Region Gävleborg. Processen för detta består av sju skeden, varav kalkyler ska tas fram under följande tre:

- Förstudie (projektkalkyl)
- Programhandling (kostnadskalkyl)
- Systemhandling (kostnadskalkyl/riktpreis, samt succesivanalys av kostnadskalkyl)

Samtliga skeden av processen, beslutsfattare kopplat till respektive skede samt kalkylunderlag/noteringar kopplat till respektive skede redogörs för i detalj i *Tabell 1* vilken återfinns under kapitlet Bilagor.

I granskningen har vi inte tagit del av några rutiner och/eller kalkylmallar för framtagande av projektkalkyler, utan detta uppges vara upp till respektive projektledare och ekonom/controller. Det framgår dock i viss omfattning (främst i dokumentet *Byggprocessen och dess olika skeden*) på vilket sätt detta ska ske samt i delar vad som ska ingå, t.ex. att det ska ske i form av en successivkalkyl samt olika kostnadstyper som ska ingå. Vi har också tagit del av en presentation från december 2022 som på en övergripande nivå beskriver framtagande av kostnadsanalys med successivmetoden avseende Hus 60. I granskningen har det också påvisats att det i delar finns nyupprättade kalkyler och uppföljningsmallar för projekt. I sakgranskning påpekas också att det i programplan framgår att statusrapport per projekt ska fyllas i varje månad och att detta är byggprojektchefens ansvar att så sker.

Vidare vid intervjuer förklaras att det inte har kopplats in någon extern part som sett över prognoser och/eller riktpreis, varken avseende Hus 07/08 eller Hus 60. Istället görs en egen bedömning internt inom regionen av entreprenörens prognoser, baserad på kunskap och erfarenheter. För ett av de andra projekten inom Framtidsbygget, Hus 29, uppges dock att en extern part tagits in för att göra en översyn av framtagna kalkyler innan de går upp till politiken för beslut.

Hus 07/08

Vid intervjuer förklaras att det för Hus 07/08 inte finns upprättade kalkyler för respektive skede i enlighet med vad som framgår av dokumentet *Byggprocessen och dess olika skeden*. Det finns ingen regelrätt kalkyl från förstudieskedet, och heller ingen regelrätt kalkyl från programhandlingsskedet. Bakgrunden till detta uppges dels vara att projektet startades innan Framtidsbygget startades, dels att flera projekt slogs samman till ett större projekt under projektets löptid.

Initialt investeringsbeslut avseende att projektera och genomföra ombyggnad av centraloperation Hus 07, Hudiksvalls sjukhus, fattades vid Regionfullmäktiges sammanträde 2016-10-26. Budgeterad summa uppgick då till 267 mnkr.

Regionfullmäktige beslutade 2018-06-02 om fastighetsinvestering för Hus 07 om 40,3 mnkr avseende utökat behov av ombyggnation av akutmottagningen. Detta efter beredning i regionstyrelse och FTMU. Samtidigt föreslogs fastighetsinvestering för Hus 08 på 82 mnkr avseende utökad byggnation. Det motsvarar en utökning av ytan från 6

280 kvm till 10 075 kvm. Utökning av ytan motsvarar en ökning av investeringsutgiften på 122,3 mnkr. Samlade anslagna investeringsmedel för ombyggnad av Hus 07/08 i ovan beskrivna avseenden uppgår till 389,3 mnkr. Avtal/kontrakt tecknades 2019-01-03. Efter detta har Regionfullmäktige vid ytterligare två tillfällen beslutat om utökade investeringsmedel, dels vid sammanträdet 2020-04-21 om 121 mnkr och dels vid sammanträdet 2024-03-26 om 18 mnkr. I samband med tilläggsbeslutet år 2020 utökades även ytan ytterligare, till 12 508 kvm. Nedan har vi i *Tabell 2* sammanställt samtliga fattade beslut av Regionfullmäktige inom ramen för Hus 07/08.

Tabell 2: Investeringsbeslut som fattats av Regionfullmäktige inom ramen för projekt Hus 07/08

Skede	Beslutad investeringsbudget	Beslutsdatum
Initialt beslut	267 mnkr	2016-10-26 § 314
Tillkommande beslut	389,3 mnkr (utökning 122,3 mnkr)	2018-06-02 § 119
Tillkommande beslut	512,3 mnkr (utökning 123 mnkr)	2020-04-21 § 84
Tillkommande beslut	530,3 mnkr (utökning 18 mnkr)	2024-03-26 § 110

Av sammanställning i ovan tabell framgår att total budgetram för projektet uppgår till 530 mnkr.

I systemhandlingsskedet förklaras vid intervjuer att den totala omfattningen av Hus 07/08 beräknades. Detta gjordes av regionen tillsammans med projektets entreprenör, och av beräkningen framgick att tidigare kalkyler var för lågt beräknade. Vi har tagit del av den kalkyl som upprättades i systemhandlingsskedet och är daterad 2019-12-06. Av denna framgår att kalkylerade kostnader uppgick till 489,2 mnkr, varav 448,8 mnkr avsåg kostnader för underentreprenör, material, projektering, slutstädning, kollektiva löner, tjänstemannalöner, maskinhyror och övriga omkostnader. Resterande 40,4 mnkr avsåg kostnader för TB1 (9 %). I *Tabell 3* nedan har vi sammanställt kalkylerade kostnader för respektive skede (förstudie, programhandling och systemhandling).

Tabell 3: Kalkylerad totalkostnad och kalkylerad riskpeng för respektive skede

Skede	Summa	Riskpeng (ej inkl i summa)	Totalsumma inkl riskpeng	Datum
Förstudie	Saknas, kalkyl ej framtagen i detta skede			
Programhandling	Saknas, kalkyl ej framtagen i detta skede			
Systemhandling	489,2 mnkr	0	489,2 mnkr	2019-12-06

Vi har även tagit del av en powerpointpresentation från styrgruppsmötet/fastighetsrådsmötet 2020-02-25. Av denna framgår att investeringskalkylen för Hus 07/08 uppgick till 267 mnkr år 2016, då enbart med Hus 07 inkluderat. Vidare framgår att investeringskalkylen år 2018 uppgick till 448,1 mnkr, då med både Hus 07 och 08 inkluderat. I dessa kostnader ingår förutom entreprenadkostnader om 342 mnkr även kostnader för oförutsett om 27 mnkr, etappindelning om 17,1 mnkr samt byggherre om 62 mnkr. Investeringskalkylen år 2020 uppgick till 509 mnkr, varav 406,6 mnkr avser entreprenadkostnader. Av resterande budgetbelopp avser 32,5 mnkr oförutsedda kostnader, 19,5 mnkr byggherrekostnader och 50,5 mnkr projekteringskostnader. Av powerpointpresentationen framgår även riktpriiskalkylen, vilken uppgick till 457,1 mnkr (totalt 513,2 mnkr inkluderat drift/vhtkostnader).

Hus 60

Vid intervjuer förklaras att det för Hus 60 finns upprättade kalkyler för respektive skede i enlighet med vad som framgår av dokumentet *Byggprocessen och dess olika skeden*. Vi har tagit del av samtliga av dessa och i *Tabell 4* sammanställt både kalkylerad totalkostnad och kalkylerad riskpeng för respektive skede.

Tabell 4: Kalkylerad totalkostnad och kalkylerad riskpeng för respektive skede

Skede	Summa	Riskpeng (ej inkl i summa)	Totalsumma inkl riskpeng	Datum
Förstudie	298,5 mnkr	25 mnkr	323,5 mnkr	2020-06-18
Programhandling	376,6 mnkr	10,6 mnkr (därutöver finns	387,2 mnkr (därutöver finns	2021-11-01

Skede	Summa	Riskpeng (ej inkl i summa)	Totalsumma inkl riskpeng	Datum
		risker som avser Hus 01, Hus 25 och Hus 60 kombinerat vilka uppgår till 4 mnkr)	risker som avser Hus 01, Hus 25 och Hus 60 kombinerat vilka uppgår till 4 mnkr)	
Systemhandling	478,9 mnkr	47 mnkr	526 mnkr	2023-01-05

Förstudiekalkylen består av entreprenadkostnader (kostnader för bygg, el, rör, ventilation, sprinkler, styr, mark, medicinska gaser och VA) om 274,1 mnkr, omkostnader för underentreprenör (10 %) om 10,1 mnkr samt generalentreprenörsarvode (5 %) om 14,2 mnkr.

Programhandlingskalkylen består av entreprenörskostnader (inkluderat samma delar som förstudiekalkylen) om 299,9 mnkr, omkostnader för underentreprenör (10 %) om 11,3 mnkr, projekteringskostnader (10 %) om 31,1 mnkr samt generalentreprenörsarvode (10 %) om 34,2 mnkr.

Systemhandlingskalkylen består av entreprenadkostnader om 460 mnkr, byggherrekostnader om 10,4 mnkr samt kostnader hänförliga till plus/minus lista om 8,5 mnkr. Riskpengen uppgår till 47 mnkr vilket gör att den totala kalkylsumman uppgår till 526 mnkr. Genom att ta del av entreprenörens anbudskalkyl daterad 2023-01-04 har vi verifierat att entreprenadkostnaderna i systemhandlingskalkylen överensstämmer med entreprenörens anbudssumma, också uppgående till 460 mnkr.

Vid intervjuer förklaras att den kalkyl som tagits fram under systemhandlingskedet är en investeringskalkyl, vilken också uppges vara den kalkyl som Regionfullmäktige fattat beslut utifrån vid sammanträdet 2023-04-27 § 112. Vid sammanträdet beslutade Regionfullmäktige att medge en lokalinvestering om 531 mnkr avseende tillbyggnad av Hus 60 (entréhuset), Gävle sjukhus, med sex våningsplan samt helikopterplats. Innan Regionfullmäktige fattade beslut om investeringen fattade regionstyrelsen motsvarande beslut vid regionstyrelsesammanträdet 2023-04-04 § 70, och FTMU tog del av av informationen som Regionfullmäktige fattade beslut om vid sitt sammanträde 2023-02-08 § 7.

Efter att beslut om investeringen fattades av Regionfullmäktige 2023-04-27 § 112 uppges även en riktpriskalkyl ha tagits fram. Riktpriskalkylen förklaras vara en finjusterad version av investeringskalkylen som legat till grund för kontraktet med entreprenören.

Bedömning

Har tillräckliga kalkylunderlag legat till grund för upphandlingen av byggnationer?

I begränsad utsträckning

I granskningen har vi inte tagit del av några rutiner och/eller kalkylmallar för framtagande av projektkalkyler, i viss omfattning framgår i dokumentet *Byggprocessen och dess olika skeden* på vilket sätt kalkyler ska tas fram samt vilka delar som ska ingå, vi bedömer dock inte detta som tillräckligt.

Det är vår bedömning att det inte finns någon regelrätt kalkyl från förstudieskedet, och heller ingen regelrätt kalkyl från programhandlingsskedet avseende Hus 07/08. Bakgrunden till detta uppges dels vara att projektet startades innan Framtidsbygget startades, dels att flera projekt slogs samman till ett större projekt under projektets löptid. Det är således vår bedömning att rutinen som framgår av dokumentet *Byggprocessen och dess olika skeden*, inte har tillämpats i de initiala skeendena av Hus 07/08, dock har kalkyl tagits fram i samband med systemhandlingsskedet.

Avseende Hus 60 finns upprättade kalkyler för respektive skede i enlighet med vad som framgår av dokumentet *Byggprocessen och dess olika skeden*.

Kostnadskontrollrutin

Revisionsfråga 2: Har kontroller genomförts för att säkerställa att en lämplig kostnadskontrollrutin har upprättats?

Iakttagelser

Kopplat till kostnadskontrollrutin har vi inom ramen för granskningen tagit del av en intern rutinhandbok framtagen specifikt för Framtidsbygget⁹. Av rutinhandboken, som är upprättad för ekonomer, framgår bland annat tillvägagångssätt avseende attestering, stängning av perioder, rapportering och uppföljning samt sammanställning av projekt.

Kopplat till rapportering och uppföljning framgår inledningsvis att olika rapporter ska skapas och sparas på Sharepoint och Interaxo. Vidare framgår att alla pågående projekt ska få en ekonomirapport/månadsrapport där utfall, ackumulerat utfall, budget och prognos framgår. Vid behov ska rapporten också gås igenom med projektledare och övriga berörda. I sakgranskning påpekas att det i ekonomihandboken framgår att denna rapport ska gås igenom månatligen vid uppföljning med Framtidsbyggets ekonom, projektledare och projektchef.

Avseende Hus 07/08 och Hus 60 framgår av handboken att upprättad ekonomirapport/månadsrapport dels ska laddas upp på Interaxo, dels sparas på respektive projektekonoms egen sida på regionens intranät. Uppladdning av rapporten

⁹ Rutinhandboken är senast reviderad 2023-06-20.

ska ske efter periodstängning och projektkonomen ska meddela projektledaren via mejl att rapporten finns att hämta från Interaxo. Utöver detta finns också specifika avsnitt hänförliga till respektive projekt som beskriver hur projektkonomen ska gå tillväga i samband med rapportering och uppföljning inom ramen för projekten. Vid intervjuer förklaras att handboken i huvudsak efterlevs, dock förekommer inte alla interna möten som ska ske enligt handboken.

Vidare vid intervjuer förklaras att kontrakten för respektive projekt reglerar hur uppföljning av kostnaderna ska ske. Avseende Hus 07/08 framgår av underskrivet *Entreprenadkontrakt för Hudiksvalls sjukhus - Ombyggnation Hus 07 och 08*¹⁰ att full öppenhet och rätt till insyn ska gälla om ekonomin i projektet och entreprenörens ekonomi för att fullgöra sina åtaganden i projektet. Vidare framgår att parterna är medansvariga för att ekonomin hålls inom budgetramarna och är förpliktade till att medverka till att optimera ekonomin i syfte att uppnå bästa möjliga resultat för båda parter. Vid konstaterande av avvikelse eller misstanke om avvikelse ska dessa omgående rapporteras till styrgruppen/fastighetsrådet. Rapport till styrgruppen/fastighetsrådet ska även ske varje månad utifrån en av parterna överenskommen mall. Prognos ska också göras månadsvis.

Avseende Hus 60 framgår av underskrivet *Entreprenadkontrakt för om- och tillbyggnation Hus 60 Gävle sjukhus inkl. helikopterflygplats på tak*¹¹ att entreprenören löpande under entreprenaden, och minst en gång per månad, ska redovisa bedömd slutkostnadsprognos (i jämförelse med avtalad rikt kostnad inkl. justeringar). Slutkostnadsprognosen ska dels inkludera redan upparbetade kostnader, dels prognostiserade kostnader för samtliga arbeten som kvarstår att utföra. Prognosen ska även inkludera samtliga underentreprenader samt grunda sig på underbyggda kalkyler.

Ekonomimöten sker inom ramen för respektive projekt, en gång per månad. Vid intervjuer förklaras att strukturen på ekonomimötena är densamma inom bägge projekten. Dock finns ingen dokumentation i form av protokoll eller minnesanteckningar från mötena som avser Hus 07/08. Vid ekonomimötena deltar projektledare, biträdande projektledare, controller, byggleddare samt representanter från entreprenören i form av projektingenjörer, projektchef, biträdande projektchef och platschef. Avseende Hus 60 har vi tagit del av protokoll från ekonomimöten under perioden 2023-08-17 till 2024-05-21, detta är fas 2 av projektet. Av protokollen kan konstateras att sex återkommande punkter avhandlas vid mötena, dessa är:

- Föregående protokoll/möte
- Fakturering/betalningsplan
- Ekonomi/prognos
- Riktprisförändringar (ÅTA)
- Resurser och TJM

¹⁰ Entreprenadkontrakt Hudiksvalls sjukhus - Ombyggnation Hus 07 och 08. Datum för underskrift: 2019-01-03. Fysisk underskrift.

¹¹ Entreprenadkontrakt om- och tillbyggnation Hus 60 Gävle sjukhus inkl. helikopterflygplats på tak. Datum för underskrift: 2022-01-13 till 2022-01-18. Digital underskrift. .

- Övrigt

Under punkten *Ekonomi/prognos* framgår att fakturering avseende Hus 60 ska ske på följande vis; Entreprenören ska fakturera en gång per månad och fakturan ska ställas ut under månadens tio sista dagar. Fakturan får endast omfatta verifierade kostnader fram till faktureringsdatumet. Verifikat behöver inte utgöras av utställd faktura, verifikat ska dock säkerställa att arbetet/materialet för kostnaden är utfört/levererat. De verifierade kostnaderna behöver inte godkännas förrän vid kommande ekonomimöte men underlagen ska finnas tillgängliga vid fakturans utställelse. Ekonomimötet ska ha genomförts senast fem dagar innan fakturans förfallodatum. Regionen avgör om eventuella felaktigheter på fakturan ska justeras på kommande faktura eller krediteras.

Ett stresstest beskrivs ha genomförts inom ramen för Hus 60. Det gick till som så att regionen utformade avtalet, och sedan fick entreprenören lista punkter som de inte kunnat tolka i avtalet och återkoppla. Efter att regionen erhållit listan med punkter från entreprenören granskades den först internt inom regionen, och sedan gicks den igenom tillsammans med entreprenören varefter några punkter förtydligades. Detta framgår också i beställningsskrivelsen, vilken vi har fått del av inom ramen för granskningen. Bakgrunden till detta test var att skapa en samsyn kring eventuella otydligheter, för att sedan kunna undvika meningsskiljaktigheter under projektets gång.

Vid intervjuer förklaras att avvikelser och förändringar på fakturor som avser Hus 60 ska rapporteras av regionen till entreprenören via en underrättelsejournal vilken vi redogör för närmare under revisionsfråga 3. Varje månad, i anslutning till ekonomimöten, ska även underrättelsejournalmöten ske inom ramen för projektet där det går igenom huruvida entreprenören eller regionen ska stå för kostnader som tillkommit i underrättelsejournalen. Detta arbete uppges inte fungera tillräckligt väl, utan beskrivs som ett utvecklingsområde.

Inom ramen för Hus 07/08 förklaras vid intervjuer att fakturor går igenom vid ekonomimöten, och då ges även en bekräftelse om huruvida fakturan godkänns eller ej. Det kan hända att ändringar av fakturor behöver ske, detta uppges dock inte inträffa särskilt ofta. I intervjuer framkommer att det har varit en utmaning att få rätt fördelning avseende kostnader/utgifter mellan drift och investering samt även rätt fördelning mellan olika delprojekt. Fakturering sker normalt en gång i månaden, per etapp. Om entreprenören lagt ut för större kostnader kan även separata fakturor skickas, i sådana fall behöver dock godkännande först ske vid ekonomimöten.

Gällande attesthantering förklaras att projektledare först kontrollerar huruvida siffrorna på inkomna fakturor stämmer, detta gäller för både Hus 07/08 och Hus 60. Det görs inte några särskilda mängdkontroller kopplat till levererat material, däremot sker en intern bedömning kring om redovisade mängder är rimliga. När dessa kontroller har skett görs granskningsattest av fakturan, också av projektledare. När detta har skett går fakturan vidare till byggprojektschefen, som skickar den vidare till programchef för Framtidsbygget för godkännande. Beroende på fakturabelopp kan fakturan även gå

vidare från programchef för Framtidsbygget till fastighetsdirektör och regiondirektör för godkännande.

Två gånger per år tas slutkostnadsprognoser fram internt. För Hus 07/08 och Hus 60 sker detta i samband med kvartal ett (per mars) och i samband med delårsbokslut (per augusti). Prognoserna utgör grund för den avstämning som sker mellan bland annat utfall och prognos i de ekonomirapporter/månadsrapporter som projektkonom tar fram och som vi redogjort för utifrån rutinhandboken ovan. Den interna prognosen jämförs även med entreprenörens prognos som redovisas under ekonomimötena. Vid fyra tillfällen (varje kvartal) per år upprättas prognoser av entreprenörer inom både Hus 07/08 och Hus 60. Vi har tagit del av den senast avlämnade slutkostnadsprognosen för respektive projekt, och jämfört dessa mot beslutad investeringsbudget för respektive projekt. I sakgranskning påpekas att prognoser i de berörda projekten tas fram löpande, minst månadsvis, men att de i dagsläget rapporteras vidare inom regionen i samband med delår och helår.

Tabell 5: Jämförelse mellan senast avlämnad slutkostnadsprognos och beslutad projektbudget

Projektbenämning	Beslutad investeringsbudget	Senast avlämnad slutkostnadsprognos	Avvikelse mellan investeringsbudget och slutkostnadsprognos	Datum för slutkostnadsprognos
Hus 07/08	530 mnkr	523,9 mnkr	6,1 mnkr	Kvartal 1 2024, specifikt datum framgår inte
Hus 60	531 mnkr	525,1 mnkr	5,9 mnkr	Kvartal 1 2024, specifikt datum framgår inte

Av *Tabell 5* framgår att slutkostnadsprognoserna avseende både Hus 07/08 och Hus 60 understiger beslutad budgetram för respektive projekt.

Inom ramen för den interna uppföljningsprocessen förklaras vid intervjuer att det sker månatlig statusrapportering mellan projektledare och byggprojektchef. Denna rapportering sker genom att projektledare översänder en statusrapport till byggprojektschefen. Vi har tagit del av statusrapporter för månaderna februari - maj år 2024 och av dessa kan konstateras att rapporteringen bland annat innehåller information om aktiviteter, resurser, tidplan, ekonomi, risker och ändringar. Vid intervjuer

förklaras att statusrapporterna upprättas utifrån gemensamma mallar, varför de ser likadana ut för samtliga projekt. Gör projektledningen bedömningen att någon förutsättning, tex ekonomi inte kommer att hålla, rapporteras en avvikelse i form av gult eller rött trafikljus. Efter att byggprojektchef erhållit statusrapporten gör byggprojektchefen en sammanställning av alla (sina) byggprojekt och rapporterar vidare till programchef för Framtidsbygget.

Efter att rapportering har skett till fastighetschef sker rapportering vid dels styrgruppen/fastighetsrådet. Vi har tagit del av minnesanteckningar från styrgruppen/fastighetsrådet under perioden 2024-01-17 till 2024-04-10 och utifrån dessa kan vi konstatera att den övergripande mötesagendan i huvudsak är återkommande. De punkter som återkommer är:

- Information och statusrapportering byggprojektportföljen
- Ekonomi byggprojekt
- Beslutsärenden byggnadsinvesteringar
- Information om statusrapportering fastighetsportföljen
- Övriga ärenden och beslut

Till styrgruppens/fastighetsrådets möten kallas ordförande/regiondirektör, fastighetsdirektör, ekonomidirektör, hälso- och sjukvårdsdirektör, trafik-, kultur- och folkhögskoledirektör, administratör, controller och kommunikatör. Därutöver kallas avdelningschefer för BPA och FA, samordnare samt ansvarig för lokalsamordning inom hälso- och sjukvården vid behov.

Rapportering till FTMU och regionstyrelsen redogörs för under revisionsfråga 5.

Bedömning

Har kontroller genomförts för att säkerställa att en lämplig kostnadskontrollrutin har upprättats?

Till övervägande del

Det finns en framtagen rutinhandbok som tydliggör hantering avseende attestering, rapportering och uppföljning. Utifrån genomförd granskning kan vi konstatera att det sker en löpande månadsuppföljning där utfall, ackumulerat utfall, budget och prognos framgår. Det finns också etablerade forum (t.ex. ekonomimöten) för genomgång av ekonomi inom respektive projekt, vidare rapportering inom linjeorganisationen samt till styrgrupp/fastighetsråd.

Två gånger per år (per mars och per augusti) tas mer genomarbetade slutkostnadsprognoser fram internt. Rapportering sker även vidare till styrgrupp/fastighetsråd. Via underlag samt minnesanteckningar/protokoll/intervjuer har vi verifierat att uppföljning sker enligt ovan.

Avvikelse och förändring (ÄTOR) på fakturor ska rapporteras av entreprenören till regionen via en underrättelsejournal. Varje månad, i anslutning till ekonomimöten, ska även underrättelsejournalmöten ske inom ramen för projektet Hus 60 där det går igenom huruvida entreprenören eller regionen ska stå för kostnader som tillkommit i underrättelsejournalen. Detta arbete uppges inte fungera tillräckligt väl, utan beskrivs som ett utvecklingsområde. Vi redogör för detta närmare under revisionsfråga 3.

Tillägg, ändringar och avgående arbete

Revisionsfråga 3: Finns tydliga rutiner för hantering av beställning av tillägg, ändringar och avgående arbete (s.k. ÄTA) och har dessa följts?

lakttagelser

Under revisionsfråga 1 har vi redogjort för de styrande dokument vi erhållit inom ramen för denna granskning. Inget av dokumenten redogör specifikt för hur ÄTA-arbeten ska hanteras. Vid intervjuer förklaras att det saknas övergripande rutiner som säkerställer att ÄTA-hantering är densamma oavsett projekt. Vidare förklaras att respektive projektledare själv ansvarar för att reglera ÄTA-hantering inom ramen för sina projekt. Hanteringen avseende ÄTA-arbeten beskrivs dock regleras i avtal/kontrakt.

Vid intervjuer förklaras att benämningen ÄTA inte är aktuell inom varken Hus 07/08 eller Hus 60 då entreprenadformen är totalentreprenad i utökad samverkan (partnering), istället benämns tilläggs- och ändringsarbeten i Hus 07/08 och Hus 60 som avvikelser och förändringar. Under respektive stickprov nedan redogörs för hanteringen inom ramen för respektive projekt.

Fakturering av avvikelser och förändringar sker i samband med ordinarie fakturering, utifrån bedömningar om huruvida dessa ska inkluderas i fast/rörlig del. Avvikelse och förändringar uppges finansieras inom budgetramarna för respektive projekt.

Som nämnt under revisionsfråga 2 är riktpåförändringar (ÄTOR) en av de återkommande punkterna vid ekonomimöten.

Hus 07/08

Som nämnt under revisionsfråga 2 har vi tagit del av underskrivet entreprenadkontrakt avseende Hus 07/08. Den ekonomiska hanteringen för projektet regleras under § 6 där det bland annat framgår ersättningsform för fas 1 och fas 2. Ersättningsform för fas 1, dvs projekteringsfasen, är rörligt arvode utan påslag för underkonsulter. Ersättningsform för fas 2, dvs genomförandefasen, är löpande räkning mot den riktpris som entreprenör och beställare tillsammans kommit överens om. Av § 6.6 framgår att riktpåförändring skriftligen ska anmälas av entreprenör till beställare med orsaksförklaring och specifikation av kostnader.

Sedan projektets start uppges vid intervjuer att det skett närmare 600 avvikelser och förändringar, främst inom byggsektionen men även inom sektionerna el, ventilation etc.

Mindre avvikelser och förändringar, eller avvikelser och förändringar som är kritiska för projektet, uppges utföras av entreprenör när behov uppstår och godkänns i efterhand. Om regionen har åsikter kring utförda men inte godkända avvikelser och förändringar diskuteras dessa vid ekonomimöten. Större avvikelser och förändringar diskuteras och godkänns vid ekonomimöten innan de utförs.

Avvikelser och förändringar inom ramen för projekt Hus 07/08 uppges initieras per mejl, vid ekonomimöten eller vid byggmöten. Det som sker är att entreprenören lyfter behov och omfattning av avvikelse- och förändringsarbeten samt på vilket/vilka sätt dessa kommer att resultera i extra kostnader. Efter att detta har skett görs en bedömning av huruvida kostnaderna ryms inom ramarna för projektet, och sedan lämnas antingen ett godkännande eller ett avslag. Rör kostnaderna flera projekt tas ett internt beslut om vilket/vilka projekt som ska belastas med kostnaderna. Om regionen och entreprenören inte är överens om huruvida en avvikelse eller förändring avser fast/rörlig del görs en avvägning. Projektledaren är ansvarig för att godkänna avvikelser och förändringar, och dokumentationen av avvikelser och förändringar sker i en avvikelse- eller förändringssammanställning.

Vi har tagit del av både avvikelse- eller förändringssammanställning¹² och avvikelse- eller förändringssammanställning¹³ kopplat till Hus 07/08. I avvikelse- eller förändringssammanställningen, som är upprättad i excel-format, redovisas en sammanställd lista där information kopplat till samtliga avvikelser och förändringar framgår avseende löpnummer, datum, etapp, ansvarig, beskrivning av avvikelse/förändring, summa, när avvikelser/förändringen har åtgärdats, en signatur att åtgärden är godkänd samt eventuella anmärkningar. Därtill finns även separata flikar för respektive avvikelse/förändring vilka bland annat redogör för referenser (inom regionen och hos entreprenören) samt både förslag till åtgärder och genomförda åtgärder. Vi noterar att flertalet avvikelser och förändringar i avvikelse- eller förändringssammanställningen varken har beloppsatts, kostnadskalkylerats, åtgärdats eller godkänts. Vi noterar även att avvikelse- eller förändringssammanställningen inkluderar totalt 300 avvikelser och förändringar. Godkända och kostnadskalkylerade avvikelser och förändringar i avvikelse- eller förändringssammanställningen uppgår till 11,4 mnkr.

Av avvikelse- eller förändringssammanställningen, som också är upprättad i excel-format, redovisas en samlad lista där information kopplat till respektive avvikelse/förändring framgår avseende nummer, huruvida avvikelser/förändringen är intern/extern, egenbeteckning, rubrik, anteckning, fråga-svar, avvikelsetyp, kvalitetsstatus, ekonomistatus, datum då besked erhöles, bedömd kostnad, debiterbar kostnad, offererad kostnad, avtalad kostnad, sammanvägd kostnad, fakturerat samt kvar att fakturera. Vi noterar att avvikelse- eller förändringssammanställningen innehåller 277 avvikelser och förändringar, vilka tillsammans uppgår till en sammanvägd kostnad om 56,4 mnkr. Vi noterar även att det inte tydligt framgår huruvida en avvikelse/förändring är godkänd, samt vem i sin tur som har godkänt den.

¹² Avvikelse- eller förändringssammanställningen är odaterad.

¹³ Avvikelse- eller förändringssammanställningen är odaterad.

Utöver avvikelseriggare och avvikelssammanställning har vi även tagit del av en förändringsliggare avseende ventilation för Hus 7¹⁴ och en förändringsliggare avseende VS (rör) för Hus 7¹⁵. Av respektive förändringsliggare framgår information om nummer, tillkommande/avgående arbete, beställare, huruvida avvikelser/förändringen innebär förändrat riktpreis, kostnader, belopp fast del, totalt kostnadsbelopp, information om åtgärden är godkänd och av vem samt fakturerat belopp. Vi noterar att totalt kostnadsbelopp avseende ventilation uppgår till 5,3 mnkr samt att totalt kostnadsbelopp avseende VS (rör) uppgår till 6,1 mnkr. Antalet avvikelser och förändringar i respektive förändringsliggare uppgår till 16 stycken.

De vanligast förekommande avvikelserna och förändringarna i projektet uppges avse material, mått och/eller annat som inte överensstämmer med projekteringen.

Hus 60

Som nämnt under revisionsfråga 2 har vi även tagit del av underskrivet entreprenadkontrakt avseende Hus 60. Den ekonomiska hanteringen för projektet regleras under § 6 och av § 6.1 framgår information om ersättningsform. Entreprenör ersätts för arbete under fas 1 till rörligt arvode enligt överenskomna timpriser och för underkonsulter ges påslag med 5 % mot överenskommet konsultarvode. Särskild ersättning ersätts endast vid överenskommelse med beställare och endast till självkostnad. För fas 2 gäller att entreprenör ersätts för sitt arbete på löpande räkning enligt självkostnadsprincipen (med vissa ändringar som framgår av bilaga till kontraktet).

Avseende ÄTA-arbeten och/eller s.k. likställda ÄTA av väsentlig betydelse¹⁶ framgår i avtal av § 6.3 att riktkostnaden löpande ska kunna justeras, både uppåt och nedåt. Vidare framgår att arbete som kan rubriceras ÄTA eller likställd ÄTA, men som inte är av väsentlig betydelse, ska regleras löpande till självkostnad. Om entreprenör föreslår avgående arbete som innebär kostnadsbesparing men inte någon försämrad kvalitet ska detta inte medföra någon justering nedåt av avtalad rikt kostnad. Beträffande arbeten upptagna i projektets risk och möjlighetslista ska rikt kostnaden regleras utan något krav på väsentlig betydelse.

Av § 6.4, som reglerar skriftlighetskrav, framgår att entreprenör senast innan arbete påbörjats som entreprenör anser berättigar till rikt kostnadsjustering skriftligen ska underrätta beställaren om detta. Beslut om rikt kostnadsjustering fattas av ansvarig för beställare och ska dokumenteras skriftligt i protokoll eller motsvarande för att vara gällande. På motsvarande sätt ska beställare framställa eventuellt krav på rikt kostnadsjustering för avgående arbete av väsentlig betydelse i samband med att beslut fattats om det avgående arbetet. I det fall överenskommelse om rikt kostnadsjustering inte kan nås är part dock inte fråntagen sin rätt att kräva

¹⁴ Daterad 2021-06-09. Reviderad 2024-05-08.

¹⁵ Daterad 2021-06-09. Reviderad 2024-05-13.

¹⁶ Med väsentlig betydelse avses förändrad funktion, större avsteg mot enskild funktionslösning eller ett antal mindre likartade arbeten (angivna under fas 1 av projektet). Likställda ÄTA av väsentlig betydelse ska medföra en verifierad självkostnad för utförandet som överstiger 500 tkr.

riktkostnadsjustering så länge som han fullgjort kravet på skriftlig underrättelse. Underrättelse om ÄTA-arbeten ska lämnas skriftligen. Beställare ska återkoppla skriftligen inom 2 veckor, om inte annat överenskommes i samverkan.

Vid intervjuer förklaras att arbetet med avvikelser och förändringar inte har fungerat som avsett hittills i projektet, och bakgrunden till detta uppges vara personalomsättning gällande projektchefer hos entreprenören. Rutinerna kring hur avvikelser och förändringar kommuniceras är ännu inte helt fastlagda i projektet, vilket uppges i intervjuer samt även framgår av minnesanteckningar/protokoll. Entreprenören uppges vilja skicka större avvikelser och förändringar via sin projektportal, dels på grund av att de där har skrivningar kring ÄTOR, dels för att de vill få det loggat. Regionen å andra sidan önskar att avvikelser och förändringar dokumenteras i en underrättelsejournal för ha bättre koll på prognoser och lättare kunna överblicka omfattningen. Vid tidpunkten för granskningen uppges att avvikelser och förändringar hittills kunnat inkomma på olika sätt, och sedan har regionen sammanställt dem i en underrättelsejournal. Även om avvikelser och förändringar hittills kunnat inkomma på olika sätt uppges att de har varit tydliga, och att entreprenören har bra rutiner för hur avvikelserna och förändringarna dokumenteras. Projektledaren är ansvarig för att godkänna avvikelser och förändringar. Vid intervjuer framhålls att det pågår ett arbete med att tydliggöra rutinerna kring hur avvikelser och förändringar ska hanteras i projektet, och att planen är att detta ska vara på plats i september 2024.

Vi har tagit del av den underrättelsejournal¹⁷ som finns upprättad för Hus 60, och av denna kan konstateras att det för respektive avvikelse/förändring framgår information om nummer, arbete (beskrivning), underrättelse (datum och hur kommunikation har skett), justering (rörlig/fast del), ersättningskrav (datum och belopp), godkännande, beställarens synpunkter/beställning samt fakturerat (datum och belopp). Vid en sammanställning av kommunicerade avvikelser och förändringar kan konstateras att dessa uppgår till 5 mnkr. Vi kan i journalen inte se att några av avvikelserna/förändringarna har godkänts av beställaren, heller inte att någon del har fakturerats. Detta uppges bero på att rutinerna ännu inte är helt fastställda samt att det inte är helt klargjort i vilken omfattning detta ska påverka entreprenörens riktpreis alternativt ska hanteras inom entreprenörens fasta del.

Bedömning

Finns tydliga rutiner för hantering av beställning av tillägg, ändringar och avgående arbete (s.k. ÄTA) och har dessa följts?

I begränsad utsträckning

Vår bedömning baseras på att inget av de dokument vi tagit del av redogör specifikt för hur ÄTA-arbeten (avvikelser och ändringar) ska hanteras. Vid intervjuer förklaras att det saknas övergripande rutiner som säkerställer att ÄTA-hanteringen är densamma oavsett

¹⁷ Daterad 2024-04-04.

projekt, dock finns en reglering i avtal/kontrakt. Vidare förklaras att respektive projektledare själv ansvarar för att reglera ÄTA-hantering inom ramen för sina projekt.

Entreprenadformen i bägge de projekt vi granskat är en s.k. totalentreprenad i utökad samverkan (partnering), vilket gör att i formell mening så benämns tilläggs- och ändringsarbeten i Hus 07/08 och Hus 60 som avvikelser och förändringar.

Utifrån granskningen är vår bedömning att det finns etablerade rutiner inom projekt Hus 07/08 samt att det pågår ett arbete inom projekt Hus 60 för att säkerställa tydliga rutiner för hantering av avvikelser och förändringar (ÄTOR). Det är bl.a. ej klarlagt på vilket sätt vissa ändringar och avvikelser ska hanteras ersättningsmässigt (som en rörlig del eller inom den fasta delen för ersättning).

Analyser

Revisionsfråga 4: Görs analys av orsaker till ev. kostnadsökning?

lakttagelser

Hus 07/08

Avseende Hus 07/08 framgår av revisionsfråga 1 att budgeterad summa inledningsvis uppgick till 267 mnkr. Därefter fattades två tilläggsbeslut under år 2018, om 40,3 mnkr respektive 82 mnkr. Detta innebär att projektbudgeten då uppgick till 389,3 mnkr.

I systemhandlingsskedet räknades sedan den totala omfattningen av projektet fram för första gången, då av regionen tillsammans med projektets entreprenör. Detta var år 2019. I systemhandlingsskedet framgick att tidigare kalkyler var för lågt beräknade, vilket vid intervjuer uppges bero på att projektet startades innan Framtidsbygget påbörjades, och att det under projektets löptid har slagits samma flera projekt till ett större. Utifrån detta fattades beslut av Regionfullmäktige under år 2020 att tillföra ytterligare 123 mnkr till projektet, vilket medgav en projektbudget om 512 mnkr.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av ekonomirapporter för perioden januari 2023-april 2024. Av ekonomirapporten för mars 2024 kan konstateras att slutprognosen för projektet avvek negativt mot beslutad budget med 11,9 mnkr. Avvikelsen förklaras dels av högre entreprenörkostnader än budgeterat om 19,9 mnkr, vi noterar även lägre byggherrekostnader än budgeterat om 8 mnkr. Entreprenörskostnaderna är uppdelade i olika delar, där fyra delar avviker positivt mot budget och tre delar avviker negativt mot budget. Den huvudsakliga budgetavvikelsen är hänförlig till Hus 07 och etapp 4 (operation), vilken avviker negativt mot budget med 33,3 mnkr. Av ekonomirapporten per mars 2024 framgår inte vad denna avvikelse beror på.

Av nästkommande ekonomirapport, rapporten per april 2024, kan konstateras att slutprognosen förbättrats mot beslutad budget och indikerar ett överskott om 6,1 mnkr. Bakgrunden till att prognosen förbättrats med 18 mnkr är det beslut avseende tilläggsinvestering som Regionfullmäktige fattade i mars 2024, uppgående till just 18 mnkr. Av tjänsteskrivelse hänförlig till beslutet, daterad 2024-01-25, framgår

inledningsvis att projektet hållit beslutad budget om 512 mnkr trots ökade kostnader pga pandemin och extrema inflationshöjningar som uppstått som konsekvens av kriget i Ukraina. Vidare framgår att omfattningen av dessa konsekvenser har inneburit att riskpotten tömts, och att det inte längre finns utrymme för tillkommande ändringar och utökningar inom beviljad investering.

Under våren 2023 framgår av tjänsteskrivelsen att det genomfördes en genomlysning av den del av projektet som avser akutmottagningen. Efter slutförd genomlysning beslutade hälso- och sjukvården föreslå styrgruppen/fastighetsrådet att en ny layout på akutmottagningen skulle tas fram med fokus på framför allt större akutrum och ändrade saneringsmöjligheter i ambulanshallen (i sakgranskning lyfts fram att det är isoleringsrum i anslutning till ambulanshallen som avses), i syfte att uppfylla rådande standard för akutmottagningar.

Projektet har därefter i samarbete med hälso- och sjukvården tittat på flera olika lösningar som ska uppfylla de nya krav som ställts från hälso- och sjukvården. De olika alternativen har bedömts ur verksamhetens perspektiv, samt ur ett byggerspektiv med hänsyn tagen till de fysiska förutsättningar som är möjliga.

Efter arbetet med de olika alternativen enades man om att föreslå styrgruppen/fastighetsrådet att besluta en ny layout. Efter styrgruppens/fastighetsrådets beslut om ny layout har omprojektering genomförts, och den ursprungliga slutkostnadskalkylen reviderats till en slutkostnadskalkyl om 530 mnkr. Den nya slutkostnadskalkylen baseras på följande:

- Ny kalkyl för slutförande
- Att omprojekteringen i sig har medfört ökade kostnader för konsulter, och innebär även förlängd byggtid, vilket ökar kostnaden för entreprenörsarvodet (fast del 9 % enligt kontrakt).
- Att olika delar inom pågående projekt har påverkats i avvaktan på utfallet av omprojekteringen, i form av ökade kostnader på grund av pausade arbeten och tillkommande byggherrekostnader för projektledning, nya bygglov, etc. Vissa moment (markarbeten) som planerats att vara klara tidig höst 2023 har fått senareläggas i avvaktan på utfallet av omprojekteringen, för att därefter genomföras under vinterförhållanden, vilket medfört både ökade kostnader och påverkat byggtiden för projektet.
- Övriga ökade kostnader som inte kan absorberas inom projektet:
 - Fortsatt onormala prishöjningar (utöver det som projektets inköpsstrategi hittills kunnat förebygga och hantera).
 - Nya krav inom regionen (bl a ökat antal accesspunkter – IT)

Vid intervjuer förklaras att Hus 07 och Hus 08 färdigställts vid olika tillfällen, och att detta har medfört vissa kompromisser kring vad som ska aktiveras och när. Vissa kostnader uppges även ha skjutits över till den sista delen/etappen för att kunna aktivera, vilket är den del/etapp som i ekonomirapporten per april 2024 visade stora negativa budgetavvikelser.

Vid intervjuer uppges att bedömningen är att nuvarande slutkostnadsprognos kommer hållas, några oförutsedda och outredda kostnader som kan medföra oväntade kostnadsökningar finns i nuläget inte identifierade. Under projektets löptid uppges både projektering och styrning fungerat väl, och involverade från regionens sida har inte känt någon oro kring huruvida slutkostnadsprognoserna (förutsatt att inget oväntat uppstått) ska hålla.

Hus 60

Avseende Hus 60 framgår av revisionsfråga 1 att Regionfullmäktige beslutat om investeringsramar uppgående till 531 mnkr. Några ytterligare investeringsbeslut än detta har inte fattats.

Vi har inte tagit del av några ekonomirapporter avseende Hus 60, däremot har vi tagit del av den slutkostnadsprognos som skapats under kvartal 1 2024. Vid intervjuer förklaras att denna är upprättad 2024-03-22. Av denna framgår inledningsvis att den totala budgetramen uppgår till 576,9 mnkr. I detta inkluderas dock även budgeterade kostnader avseende förstudie, programhandling och systemhandling om 29,7 mnkr samt budgeterade kostnader avseende drift om 21,4 mnkr. Budgeterade investeringsutgifter uppgår till 525,7 mnkr. Skillnaden mellan budgeterade kostnader för bygg och beslutad investeringsram om 531 mnkr uppgår till 5,3 mnkr, dessa medel avser konstnärlig miljögestaltning.

Vidare framgår av den slutkostnadsprognos som skapats under kvartal 1 2024 att slutkostnadsprognosen avseende förstudie, programhandling och systemhandling uppgår till 30,3 mnkr samt att slutkostnadsprognosen avseende drift uppgår till 20,7 mnkr. Slutkostnadsprognosen avseende bygg uppgår till 525,1 mnkr. På total nivå kan konstateras att slutkostnadsprognosen uppgår till 576,2 mnkr, vilket understiger budgeterade kostnader med 0,7 mnkr.

Vid intervjuer förklaras att projektet påbörjades under sommaren år 2023 med etablering, förarbeten etc. Under vintern 2023/2024 har projektet sedan fortlöpt, men vid tidpunkten för granskningen är en mindre del av projektbudgeten som är upparbetad. Vi har tagit del av en rapport avseende ekonomiskt utfall per mars 2024, och av denna framgår att upparbetade kostnader avseende bygg per mars var 55,6 mnkr (av projektbudget om 525,7 mnkr). Vid intervjuer uppges att de stora byggdelarna inom ramen för projektet kommer att komma igång efter sommaren år 2024.

Bedömning

Görs analys av orsaker till ev. kostnadsökning?

Till övervägande del

Vår bedömning baseras i huvudsak på år 2024. Gällande slutkostnadsprognoser inom bägge investeringsprojekten ligger inom beslutad budget.

När det gäller Hus 07/08 har budgeten utökats med 18 mnkr under år 2024, vilket framgår i beslut samt att det även finns en bakomliggande utredning (avseende akutmottagningen) som redogör för kostnadsökningen. Vi noterar dock att det i delar saknas redogörelse i de interna statusrapporterna, inte minst avseende budgetavvikelsen som är hänförlig till Hus 07 och etapp 4 (operation), vilken avviker negativt mot budget per mars 2024 med 33,3 mnkr. Av ekonomirapporten per mars 2024 framgår inte vad denna avvikelse beror på.

Ekonomisk uppföljning och rapportering

Revisionsfråga 5: Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig ekonomisk uppföljning och rapportering (inkluderat slutkostnadsprognoser för enskilda genomförandebeslut samt för projektet som helhet)?

lakttagelser

I tidigare granskning av styrning och uppföljning avseende fastighetsinvesteringar (PwC, december 2019) gjordes bedömningen att ansvarsfördelningen avseende fastigheter och investeringar inte var tydliggjort i reglementet för regionstyrelsen samt att det saknades en formell reglering av utskottets (FTMU) roll och uppdrag. Regionstyrelsen beslutade vid sammanträde 2020-06-16 § 118 att FTMU ska ansvara för den löpande politiska styrningen, ledningen och uppföljningen av byggprojektet Framtidsbygget samt att utskottet löpande ska återrapportera till regionstyrelsen.

Av protokollgenomgång framgår att FTMU under år 2023 samt år 2024 löpande behandlar uppföljning avseende Framtidsbygget under punkten Statusrapport - Framtidsbygget 2023 - Gävle och Hudiksvalls sjukhus. Vi har i granskningen tagit del av samt gått igenom ett urval av statusrapporter för såväl år 2023 som år 2024. Vi kan vidare konstatera att regionstyrelsen under år 2023 och år 2024 behandlat flera ärenden (vilka beretts av utskottet) avseende investeringar samt uppföljningar avseende Framtidsbygget, vilket sedan skickats vidare för beslut i Regionfullmäktige. I vår protokollgranskning kan vi verifiera att det sker en löpande rapportering i form av statusrapporter, vilka består av ett presentationsmaterial som programchef för Framtidsbygget månatligen presenterar för FTMU innehållandes:

- Ekonomi för respektive investering/genomförandebeslut innehållandes beslutad budget, investeringutgift tom 2022 respektive 2023, utfall samt investeringsutgift ackumulerat fram till och med aktuell period. Vidare redovisas en prognos/bedömning för helåret. Utfall för helår 2023 har rapporterats till FTMU 2024-02-13 § 15.
- Rapporteringen innehåller även en sammanställning av projektportföljen. Utöver detta ges en statusuppdatering för respektive sjukhusområde; Hudiksvall och Gävle.

En övergripande redovisning samt kommentarer avseende Framtidsbygget delges regionstyrelsen i samband med delårsrapport per augusti och i årsredovisningen. Rapporteringen omfattar övergripande kommentarer samt att det i text redogörs för

redovisning av utfall och budget för de största investeringarna. I övrigt sker investeringsredovisningen per styrelse/nämnd.

I intervjuer framkommer att det i slutet av år 2023 har påbörjats ett arbete med att utveckla ett nytt arbetssätt för statusrapportering till styrgruppen/fastighetsrådet, via en s.k. trafikljusmodell innehållandes fem olika delar. Modellen bygger på en redovisning för varje enskilt projekt och innefattar fem delar; säkerhet/miljö, funktion/kvalitet, tid, ekonomi och resurser. Status rapporteras utifrån perspektiven grönt (löper enligt plan), gult (risk att det ej löper enligt plan) samt rött (åtgärder behöver vidtas omgående). Vi har inte kunnat se att detta har rapporterats vidare till utskottet, men det beskrivs vara ett pågående utvecklingsarbete. I protokoll kan vi se att detta har skett vid något enstaka möte med styrgrupp/fastighetsråd men att det inte skett vid samtliga möten under år 2024. I protokoll från styrgruppen/fastighetsrådet framgår även att det finns behov av en sammanställning av projektportföljen för att se över estimerade kostnader och omfattning för samtliga projekt (här avses regionens samtliga investeringsprojekt inkluderat Framtidsbygget). I styrgruppen/fastighetsrådet framgår även att det bör tydliggöras hur slutkostnads kalkylen ser ut över projektets livslängd. I protokoll framgår även att styrgruppen/fastighetsrådet har diskuterat hanteringen av riskpeng i projekten. I det fall riskpeng nyttjas tidigt i ett projekt bör det redovisas vilka åtgärder som vidtas i syfte att återställa riskpengen.

I rapportering till utskottet sker ingen dokumenterad rapportering av bedömd slutkostnadsprognos för enskilda investeringsprojekt utan endast en rapportering för det aktuella året. I intervjuer framhålls att i det fall slutkostnadsprognoser avviker från beslutad budget så ska denna typ av avvikelse rapporteras till utskottet.

Den total kalkyl som är gällande för Framtidsbygget är den reviderade kalkylen från år 2021. Det finns vid tid för granskningen inte något beslut/uppdrag om att en ny reviderad kalkyl ska tas fram för Framtidsbygget.

Bedömning

Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig ekonomisk uppföljning och rapportering (inkluderat slutkostnadsprognoser för enskilda genomförandebeslut samt för projektet som helhet)?

I begränsad utsträckning

Vår bedömning är att regionstyrelsen delvis säkerställt en tillräcklig ekonomisk uppföljning och rapportering. Detta utifrån att utskottet löpande tar del av ekonomiska uppföljningar samt att regionstyrelsen tar del av ekonomisk rapportering i samband med tertialrapport, delårsrapport samt årsredovisning. Den ekonomiska rapporteringen till utskott och regionstyrelsen innehåller dock inte några slutkostnadsprognoser för de enskilda projekten och inte heller någon reviderad total kalkyl/-prognos för Framtidsbygget som helhet. Vi ser det som en brist att rapporteringen inte innehåller slutkostnadsprognoser för enskilda genomförandebeslut samt för programmet som helhet. I granskningen framkommer att rapporteringsrutinen bygger på att det ska ske

en avvikelserapportering, d.v.s. i det fall enskilda projekts slutkostnadsprognoser avviker från genomförandebeslutet så uppges att detta ska rapporteras vidare till utskott och regionstyrelse.

Vi bedömer att det är en brist att det inte skett någon uppdatering av den reviderade kalkylen från år 2021 avseende Framtidsbygget. Detta är särskilt viktigt för investeringsprojekt som sträcker sig över flera år, då kalkylen förändras över tid utifrån förändrade förutsättningar.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gävleborg genomfört en granskning av planering och genomförande av bygg- och anläggningsprojekt. Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen har en tillräcklig intern kontroll avseende Framtidsbyggets kostnadsutveckling.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen ***ibegränsad utsträckning*** har en tillräcklig intern kontroll avseende Framtidsbyggets kostnadsutveckling.

Rekommendationer

Mot bakgrund av de iakttagelser som framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Inför rutiner och mallar gällande projektkalkyler för bygg- och anläggningsprojekt. I rutinerna och mallarna bör det finnas tydliga anvisningar angående vilka delar som ska ingå i kalkylen, vem som ansvarar för att kalkylen tas fram samt till vem den ska presenteras och hur ofta.
- Dokumentera och fastställ rutiner för bedömning av kalkylpriser och slutkostnadsprognoser för investeringar. Detta är särskilt viktigt för investeringsprojekt som sträcker sig över flera år, då kalkylen förändras över tid utifrån förändrade förutsättningar. Överväg att, utifrån en genomförd riskanalys, ta in en extern part för en second-opinion för att granska kalkyler samt slutkostnadsprognoser.
- Dokumentera och fastställ rutiner avseende hantering av ÄTOR (avvikelse och förändringar) för att tydliggöra hur regionen ska säkerställa god styrning och kontroll över ÄTA-hantering.
- Säkerställ att det finns en tydlig dokumentation från de olika forum, t.ex. ekonomimöten, som rör respektive investeringsprojekt. Detta i syfte att skapa ökad tydlighet samt säkerställa god styrning, kontroll och uppföljning.
- Säkerställ att utskottet och regionstyrelsen löpande under året tar del av dokumenterade slutkostnadsprognoser (förslagsvis två gånger per år).
- Överväg att revidera den totala kalkylen från år 2021 avseende Framtidsbygget. Detta är särskilt viktigt för investeringsprojekt som sträcker sig över flera år, då kalkylen förändras över tid utifrån förändrade förutsättningar.

Bilagor

Bilaga 1: Tabell avseende byggprocessens olika skeden

Tabell 1: Byggprocessens olika skeden

Skede	Beslutsfattare	Kalkylunderlag/noteringar
Analys	Lokalrådet/HSL, beslut PerMit	I analyskedet ska en behovsinventering genomföras. Denna genomförs av fastighetsförvaltningen och verksamheten, i samarbete. Något kalkylunderlag ska inte tas fram här.
Förstudie	Fastighetsdirektör, avdelningschef, styrgrupp/fastighetsråd (start av projekt)	Under förstudieskedet ska både projektets rimlighet och förutsättningar utredas genom att analysera och specificera förutsättningar och krav utifrån behovsinventeringen. Ett av de underlag som ska tas fram i detta skede är en projektkalkyl .
Programhandling	Lokalrådet/HSL godkänner programhandling utifrån HoS perspektiv och avvikelserapport PTS ¹⁸ Styrgrupp/Fastighetsråd tar beslut om godkänd programhandling och att gå vidare till nästa skede. Beslut PerMit beroende på beloppsnivå.	Under detta skede ska verksamhetens behov och krav för respektive rum beskrivs i detalj. Verksamheten har möjlighet till inflytande och påverkan kring val av typrum och deras placering utifrån önskat flöde. Efter beslutad programhandling ökar kostnaderna för varje förändring som görs, och därmed minskar/upphör verksamhetens möjlighet att påverka slutresultatet. Ett av de underlag som ska tas fram i detta skede är en kostnadskalkyl (inkl. maskininvesteringar, IT, möbler samt flytt/evakueringskostnader).
Systemhandling	Lokalråd – systemhandling utifrån HoS perspektiv, handlingsplaner och färdigställd inköpslista Styrgrupp/Fastighetsråd – systemhandling	I systemskedet utreds tekniska system, material och teknik mer i detalj. Varje förändring eller tillägg som görs i detta skede genererar stora kostnader. Alla sådana önskemål går via byggprojektledaren som beroende på vad det gäller kan ta beslutet på egen hand eller eskalera. Ett av de underlag som ska tas fram i detta skede är kostnadskalkyl/riktpolis. En succesivanalys av kostnadskalkylen ska göras.
Bygghandling	Projektledare godkänner leverans av bygghandlingarna. Godkännande av investering i	Med utgångspunkt i systemhandlingarna arbetas bygghandlingar fram. Bygghandlingarna omfattar beskrivningar och ritningar i en omfattning som behövs för att bygga och montera. Varje förändring eller

¹⁸ Program för Teknisk Standard.

	PerMit, beloppsnivå styr alternativ politisk process	tillägg som görs i detta skede genererar stora kostnader. Alla sådana önskemål går via byggprojektledaren som beroende på vad det gäller kan ta beslutet på egen hand eller eskalera. Något kalkylunderlag ska inte tas fram eller uppdateras här.
Genomförande	Godkännande sker via besiktning	Under byggskedet görs den fysiska produktionen av projektets byggnader som sedan driftsätts och tas i bruk. Syftet är att färdigställa projektet enligt fastställd tid, omfattning, ekonomi och kvalitet. Varje förändring eller tillägg som görs i detta skede genererar stora kostnader. Alla sådana önskemål går via byggprojektledaren som beroende på vad det gäller kan ta beslutet på egen hand eller eskalera. Något kalkylunderlag ska inte tas fram eller uppdateras här.
Överlämning	Projektägare godkänner projektets resultat och beslutar att avsluta projektet. Slutrapporten godkänns av avdelningschef	Den färdiga byggnaden överlämnas till brukare och förvaltare. Överlämningen sker efter bland annat godkänd slutbesiktning av byggentreprenaden samt slutbesked från samhällsbyggnadsförvaltningen. Förvaltare och brukare övertar ansvaret för drift, skötsel, garantier, underhåll, med mera. Det sista som återstår i byggprojektet är uppföljning för att följa upp hur projektet och dess resultat har genomförts och mottagits.

2024-08-20

Karin Magnusson

Kristian Damlin

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gävleborg enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 23 januari 2024. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.