

Consulting

Region Gävleborg

Regionens uppdrag i Future Position X

*Olle Nilsson
Pär Månsson
Linnea Grönvold
Simon Lindskog*

9 maj 2016

pwc

Innehållsför- teckning

	Sammanfattning	3
1	Bakgrund och uppdrag	7
2	Future Position X	9
3	Att leda utvecklingsarbete	12
4	Regionens uppdrag till FPX	17
5	Föreningens styrning, ledning och administration	19
6	Organisation för verksamheten	36
7	Finansiering av verksamheten	39
8	Regionens framtida åtagande i FPX - rekommendationer	41
	Bilaga 1: Sammanställning av Region Gävleborgs medfinansiering i projekt	44
	Bilaga 2: Enkel beskrivning av medlemmars tillväxt	46

Sammanfattning

Sammanfattning

Vår sammanfattning av uppdraget ger följande.

- Utvecklingsarbete är svårstyrbart, särskilt om det ska vara innovativt då man inte vet i förväg vad resultatet ska bli. De mål som sätt för utvecklingsarbetet blir ofta otydliga och de uppfattas på olika sätt. Regler som sätts upp blir lätt begränsande och de riskerar att inte uppmuntra till kreativitet och engagemang. Mål i projekt som syftar till ett hållbart utvecklingsarbete bör och kan dock formuleras. Här gäller det att finna mål som är anpassade till olika tidshorisonter och sammanhang.
- Vid förändringsarbete får ofta projektledningen, läs projektledaren, en avgörande roll. Projektledarrollen är viktig, men för att skapa långsiktiga, hållbara effekter krävs mer än en väl fungerande projektledning. Det krävs en projektorganisation. Projektorganisationen bör innehålla ett aktivt ägarskap, aktiva finansiärer och en balanserad styrning och ledning av projekt.
- I såväl forskning som i näringslivspolitik betonas idag allt mer samarbete och samverkan som en förutsättning för hållbar utveckling. Sammanfattningsvis kan konstateras att man inom forskningen om regional utveckling och tillväxt är tämligen överens om värdet av samverkan i olika former mellan olika aktörer från skilda samhällssektorer.
- Vare sig det före detta regionförbundet eller Region Gävleborg har ställt krav på FPX i samband med medfinansiering av projekt. Regionens uppdrag till FPX har inte dokumenterats i protokoll.
- Vi har vid genomgång av protokoll och intervjuer noterat följande avseende styrelsens och verkställande tjänstemannens ansvar i FPX.
 - Styrelsen får löpande information om verksamheten i form av verkställande tjänstemannens rapportering, rapportering om finansieringsläget och strategiska frågor i förvaltade projekt. Av protokollen kan vi inte se att styrelsen under åren tagit någon aktiv del i strategiska frågor för föreningen. Särskilt ur projektperspektivet. Styrelsen tycks i största utsträckning blivit informerad och därmed lämnat frågorna. Åtminstone enligt protokoll. Vi har, i stort, fått detta bekräftat i intervjuer med styrelseledamöter där vi noterar att styrelsen fram till mitten av 2015 främst har haft en passiv roll.
 - För föreningen strategiska beslut, som exempelvis antagande av leverantörer i ramavtal har fattats i tjänstemannaorganisationen. Då det finns leverantörer, som har ramavtal där avropade insatser uppgår till miljon-belopp borde sådana ramavtal vara föremål för styrelsens bedömning. Särskilt med hänsyn till föreningens omsättning och kopplat till eventuella risker som kan finnas genom tecknande av ramavtal.
 - Konflikter mellan ledamöterna om hur FPX verksamhet ska ledas har påverkat styrelsearbetet negativt det senaste verksamhetsåret.
 - Vi noterar samtidigt att styrelsemajoriteten vidtagit ett antal åtgärder under det senaste verksamhetsåret som syftar till att skapa bättre ordning i föreningens administration, ledning och styrning.

Sammanfattning

- Verkställande tjänstman (VT) tycks ha ett, i förhållande till sin position, för stort ansvar för strategiska frågor i föreningen. Vi får en uppfattning av att, i stort, alla strategiska beslut fattas av VT. I normalfallet tycks styrelsen bli informerad i efterhand om åtgärder som vidtagits av VT.
- Vi noterar att styrelsen inte har någon aktiv del i styrningen av de projekt som drivs i FPX. Ansvaret för ledning och styrning av projekten tycks uteslutande hamna hos den verkställande tjänstemannen, såväl operativt beslutsfattande som strategiskt beslutsfattande.
- I en förening med en så disparat medlemskader som FPX är det kanske extra viktigt att iaktta frågor om moral och etik i fråga om relationerna mellan det enskilda medlemsföretaget och FPX. Moralfrågorna blir dessutom extra viktiga då föreningen syftar till att skapa tillväxt i regionen och regionens företag. Vi anser att frågor om moral och etik borde vara föremål för såväl diskussioner som policydokument i föreningen. Tillväxtverket har också påpekat jävsförhållanden i samband med rekvirering av projektmedel från FPX under 2015.
- Frågan om klustrets tillväxt har ofta varit uppe till redovisning för FPX styrelse. När FPX beskriver klustret ges en bild av att det är betydligt större än medlemsantalet i föreningen. Detta är säkert relevant och riktigt, men när tillväxten ska beskrivas så blir ju kausaliteten mellan GIS och regionens tillväxt svagare ju bredare perspektiv man har på branscher och antalet företag. Vi har gjort en enkel jämförelse begränsad till medlemsföretagens tillväxt under åren 2009 – 2014. Den visar att bland de mindre GIS-företagen är det ett som har stått för den egentliga tillväxten. Resterande tillväxt har skapats genom tillkomst av nya medlemsföretag. I kretsen av de större företagen är det framförallt tillkomsten av Metria som drivit på tillväxten. Frågan är dock om bolagiseringen av verksamheten inom Metria kan betraktas som tillväxtskapande. Det som däremot har varit tillväxtskapande är etableringen av Geomatikk i Gävle.
- Ett återkommande problem för FPX har varit bristen på likvida medel. Vi har sett att man åtminstone under de senaste sex åren har haft återkommande diskussioner och försök att skapa en stabilitet i kassaflödet. Bristen på likviditet har gjort att man återkommande inte har betalat leverantörsfakturor i tid och att man också återkommande har haft försenade inbetalningar av skatter och avgifter. Bristen i det senare avseendet kan dessutom leda till ett personligt betalningsansvar hos föreningens styrelseledamöter.

Sammanfattning

Vi sammanfattar vår rapport i följande rekommendationer.

Inför Region Gävleborgs framtida åtagande som medlem och finansiär av verksamheten inom FPX:

- Region Gävleborg bör såväl för egen del som tillsammans med övriga, offentliga aktörer ta fram en strategi för sitt engagemang. Strategin bör beskriva vilka krav som Region Gävleborg ställer för sitt deltagande som medlem och framförallt som finansiär av verksamheten. Regionens finansieringsbeslut bör innehålla krav på redovisning och återrapportering till Region Gävleborg.
- Frågan om finansiering av verksamheten bör aktualiseras av Region Gävleborg. Här bör man skilja på bas- och projektfinansiering av verksamheten.
- Den ideella föreningen kan fungera även som framtida organisationsform. Dock bör en grundlig översyn av föreningens stadgar genomföras.

Vi har under vårt arbete noterat behov av förändringar i föreningens interna arbete:

- Inför en framtida verksamhet bör föreningen göra en grundlig genomgång och revidering av samtliga rutiner och styrdokument. Dessutom bör föreningen överväga att komplettera befintliga styrdokument med bl a regelverk för bisysslor och styrelsens rapportinstruktion.
- Den befintliga ansvarsfördelningen mellan föreningens styrelse och VT bör revideras och komma till uttryck i en ny arbetsordning för styrelsen och en ny instruktion till VT.
- Etiska principer bör tas fram och fastställas för medlemmars engagemang som leverantörer till föreningen.
- Föreningens styrelse bör genomföra en dokumenterad riskanalys enligt COSO-ramverket. Utifrån denna bör sedan en internkontrollplan utformas.

Bakgrund och uppdrag

Bakgrund och uppdrag

Bakgrund

Region Gävleborg är medlem av den ideella föreningen Future Position X (FPX) som bildades 2006. Föreningen bedriver forskning, innovation och utveckling inom geografisk informationsteknik. Syftet är att i samspel med medlemmarna erbjuda tjänster till aktörer som vill stärka Gävleregionen som internationellt klustercentrum inom kunskapsområdet och därigenom bidra till tillväxt i regionen. Medlemmar är företag samt Region Gävleborg, Gävle Kommun, Högskolan i Gävle och Lantmäteriet. Totalt har föreningen ett 40-tal medlemmar.

Föreningen omsatte 15 585 tkr under 2014 och redovisade ett underskott med 53 tkr. Verksamheten bedrivs nästan uteslutande i projektform och finansieras med externa bidrag från bl a Vinnova och Tillväxtverket.

Uppdrag

Region Gävleborg ansvarar för tillväxtarbetet i regionen. FPX spelar en viktig roll inom ramen för detta, särskilt vad avser tillväxten av företagandet i regionen inom geografiska informationssystem. Samspelet mellan näringslivet, Lantmäteriet, Högskolan i Gävle, Gävle kommun och Region Gävleborg är avgörande för ökad tillväxt inom området. För att uppnå detta är det viktigt att uppdraget till föreningen är tydligt så att avsedd effekt uppnås. Vidare måste organisationen vara ändamålsenlig. Finansieringen måste vara tillräcklig och uthållig för att klara satsningar inom FPX. Slutligen måste styrning, ledning och administration vara utformad så att myndighetskrav uppnås och att verksamheten utvecklas hållbart och långsiktigt.

Region Gävleborg har därför anlitat PwC att genomföra en utredning som ska beskriva behov av förändringar inom följande områden.

- Regionens uppdrag till föreningen Future Position X
- Lämplig organisation för verksamheten
- Finansieringen av verksamheten
- Föreningens styrning, ledning och administration

Utredningen ska utgå ifrån en beskrivning av nuläge samt resultera i förslag och rekommendationer till förändringar av Region Gävleborgs uppdrag till FPX.

Future Position X

Future Position X

Historik

FPX startade som ett projekt år 2004, då regionala aktörer i Gävleområdet tillsammans skapade ett GIS-kluster. Under åren 2004-2006 startade FPX upp sin första projektperiod med Gävle kommun som projektägare och under dessa år lades grunden för bildandet av FPX ideell förening med ett tiotal grundare år 2006. Huvudkontoret ligger i Gävle men föreningen har också, enligt uppgift två kontor utan egen bemanning i Wuhan och Zhuhai i Kina. Kontoret i Wuhan delar föreningen tillsammans med Teknikdalen i Borlänge. Kontoret i Zhuhai är en del av ett samarbete med Gävle kommun, Movexum och Zhuhai city.

Organisation

Styrelsen för FPX utses av föreningsstämman och består sedan föreningsstämman 2015 av 9 ledamöter. Två ledamöter har avgått ur styrelsen under mars 2016. Den dagliga verksamheten leds av den verkställande tjänstemannen (VT). Verksamheten i föreningen består i allt väsentligt av projekt. Den fasta organisationen består idag, enligt uppgift, av 9 medarbetare. Utöver projektledning, deltagande i projekt och koordination av projekt innefattar den fasta organisationen administration. Till den fasta organisationen knyts, efter behov, särskild kompetens till de olika projekten. Det gör att föreningens organisation kontinuerligt förändras.

Stora projekt som drivits de senaste åren

Enligt uppgifter från FPX administration har följande projekt drivits de senaste åren

- **Geo Life Region** är ett tio årigt innovations- och forskningsprogram som FPX startade år 2013 och leder. Arbetet bygger på platsens påverkan på människans hälsa och välbefinnande samt människans påverkan på platsen och miljön. Programmet skapar, enligt uppgift miljöer där experter inom GIS och forskare inom medicin, genetik, beteendevetenskap, arbetsmiljö m.fl. kan mötas och länka ihop sina kompetenser för att skapa nya lösningar, innovationer och utbyta kunskap. Denna kontakt ska leda till nya innovationer, produkter, nya företag och fler arbetstillfällen. Programmet finansieras genom s k VINNVÄXT-medel av Vinnova samt av Region Gävleborg och Gävle kommun.
- **Collaborative innovation going up stream (CINGUS)** bedrevs åren 2012-2013. Syftet var att etablera ett antal demoprojekt och dokumentera en läroprocess för hur klusterorganisationer inom tillämpat miljöteknik och geografisk IT kan samverka för ökad etablering och internationalisering av små och medelstora företag. Genom en förstärkt samverkan och genomförande av innovationsinriktade lärandeprocessprojekt mellan svenska kluster och svenska och kinesiska partners har svenska företag skapat en förmåga att samarbeta och göra affärer med Kina.

Future Position X

- **Smart City playground** startades 2011 och avslutades 2013. Projektets huvudaktivitet var att arbeta med internationell match-making för regionens små och medelstora företag inom geografisk informationsteknik och driva processer för dessa företag med gemensam produkt och tjänsteprofilering och paketering.
- **GLOBES 1** bedrevs år 2010-2013 och projektet syftade till att knyta resurser till Högskolan i Gävle för att stärka forskning och utbildning som är relevant för det regionala näringslivets utveckling. Projektet arbetade med geografiska frågeställningar, metoder och analyser samt att bygga en infrastruktur som stöttade högskolans arbete med att tillföra näringslivet och samhället en effektivare leverans av kompetens och forskning inom geografisk informationsteknik.
- **GLOBES 2** genomfördes 2013-2014 och var en samverkan mellan FPX och Högskolan Gävle. Syftet med projektet var att skapa tillväxt i regionen genom etablering av tjänster och företag baserat på den forskning och utveckling inom GIS-området som bedrivs vid högskolan. FPX uppgift var att tillgängliggöra den forskning som bedrivs vid högskolan till olika intressenter som ingår i klustret FPX vilket skapade möten mellan forskarna och övriga organisationer inom näringsliv och offentlig verksamhet.
- **Nysta 2** bedrevs under 2010 och syftade till att FPX skulle utveckla, inspirera och stödja klustrets aktörer genom att bjuda in nya strategiska partners till FPX arena inom geografisk informationsteknik.

Under 2016 kommer projektet **The regional innovation internationalization project (TRIIP)** att startas. Projektet syftar till att utveckla nya modeller för internationellt konkurrenskraftiga produktpaketeringar. Modellerna ska, enligt ansökan utvecklas i samverkan med företag från Gävleborg, Dalarna och Värmland som vill ut på den internationella marknaden och projektet ska ge de medverkande företagen erfarenheter av internationella marknader.

Att leda utvecklings arbete

Att leda utvecklingsarbete

FPX verksamhet är, i grunden, finansierad av projektmedel som till största delen kommer ifrån offentliga finansörer. Finansierarnas samlade intentioner är att projektmedlen ska skapa hållbar utveckling och tillväxt. Det innebär att projektmedlen ska nyttjas till aktiviteter som genom sin utvecklande karaktär leder till tillväxt och innovation. Dessa aktiviteter kräver deltagande från individer och grupper på arbetsmarknaden, vilket innebär att den offentliga finansieringen möts av dessa. Individerna och grupperna på arbetsmarknaden kan ofta jämföras med begreppet ”näringslivet”. Frågan som uppstår, och som kan tyckas olöslig, är; hur driver man projekt med stora resurser på ett effektivt sätt så att de leder till uppsatta mål, förväntade resultat och långsiktiga effekter? Vi refererar, för att belysa denna frågeställning, de inledande avsnitten i boken ”Att äga, styra och utvärdera stora projekt” (Burlin och Svensson, Studentlitteratur 2011).

Ett hållbart utvecklingsarbete fokuserar inte främst på aktiviteter och kortsiktiga resultat. Utmärkande för utvecklingsarbete är, tvärtom, långsiktiga multiplikatoreffekter och inte minst hur aktiviteterna och resultaten inom det enskilda projektet påverkar annan utvecklingsverksamhet.

Vad är ett hållbart utvecklingsarbete?

En bedömning av nyttan med eller värdet av ett utvecklingsarbete kan göras utifrån olika utgångspunkter och det kan handla om

- Hur många och vilka aktiviteter som genomförts och hur utfallet av dessa varit;
- De kortsiktiga resultaten av aktiviteterna;
- De långsiktiga effekterna av projektet;

Om det är så att ett projekt genom sina aktiviteter och resultat ”triggar” igång läroprocesser och kunskapsbildning i utvecklingsverksamhet utanför det egna projektet kan man säga att det skapas långsiktiga multiplikatoreffekter. Långsiktiga multiplikatoreffekter är således effekter som förmeras, förädlas och förstoras.

FPX har, under åren bedrivit ett antal projekt inom Regionalfonden och för fonden är det av särskild vikt att dessa projekt har en långsiktig multiplikatoreffekt på annan utvecklingsverksamhet. Särskilt förväntas projekt inom insatsområdena regionala innovationsmiljöer, entreprenörskap och näringslivsutveckling sätta igång läro- och utvecklingsprocesser som leder till ökad innovationsförmåga och entreprenörskap. Att följa upp och utvärdera multiplikatoreffekter är svårt eftersom orsakskedjorna ofta är otydliga och sambanden kan vara svaga. Att avsätta medel för medfinansiering för att trigga igång dessa multiplikatoreffekter kan vara förenat med hög risk och för att lyckas handlar det många gånger om timing, omvärldsbedömning och ren tur.

Att leda utvecklingsarbete

Utvecklingsarbete är svårstyrbart, särskilt om det ska vara innovativt då man inte vet i förväg vad resultatet ska bli. De mål som sätts för utvecklingsarbetet blir ofta otydliga och de uppfattas på olika sätt. Regler som sätts upp blir lätt begränsande och de riskerar att inte uppmuntra till kreativitet och engagemang. Med hänvisning till (Weick & Quinn 1999) är dessa förutsättningar viktiga att skapa förståelse för inför ett innovativt utvecklingsarbete.

Mål i projekt som syftar till ett hållbart utvecklingsarbete bör och kan dock formuleras. Här gäller det att finna mål som är anpassade till olika tidshorisonter och sammanhang. De kan formuleras som visioner, övergripande intentioner eller som konkreta mål. Ett hållbart utvecklingsarbete handlar om att hitta balans mellan de olika nivåerna och att lära sig att leva med att målen är formulerade i olika sammanhang.

Projekten måste leda till konkreta resultat. Det är viktigt för såväl, deltagare som ansvariga – projektägare och finansörer. Det finns dock en risk med detta då långsiktig hållbarhet och multiplikatorseffekter inom annan pågående utvecklingsverksamhet kan komma i skymundan. Handling måste kombineras med reflektion – ”förmågan att gå på två ben” – för att lösa dilemmat mellan kortsiktiga resultat och långsiktig hållbarhet. Reflektion uppkommer dock inte av sig själv. Det krävs någon typ av ”störning” för att åstadkomma innovation och nytänkande av både idéer och arbetsformer. Störning innebär ett fortlöpande ifrågasättande och problematisering av vad som görs i projektet och hur det utförs. Ett sätt att skapa reflektion är att använda den lärande utvärderingen som en form för dialog om genomförda, planerade och framtida aktiviteter. Ett annat sätt kan vara att organisera lärande nätverk eller kollegial granskning.

Vid förändringsarbete får ofta projektledningen, läs projektledaren, en avgörande roll. Projektledarrollen är viktig, men för att skapa långsiktiga, hållbara effekter krävs mer än en väl fungerande projektledning. Det krävs en projektorganisation. Brulin och Svensson har beskrivit en projektorganisation för utvecklingsarbete utifrån olika funktioner, uppgifter och ansvarsområden. Den ser ut enligt följande:

Effektiv organisation av hållbart utvecklingsarbete

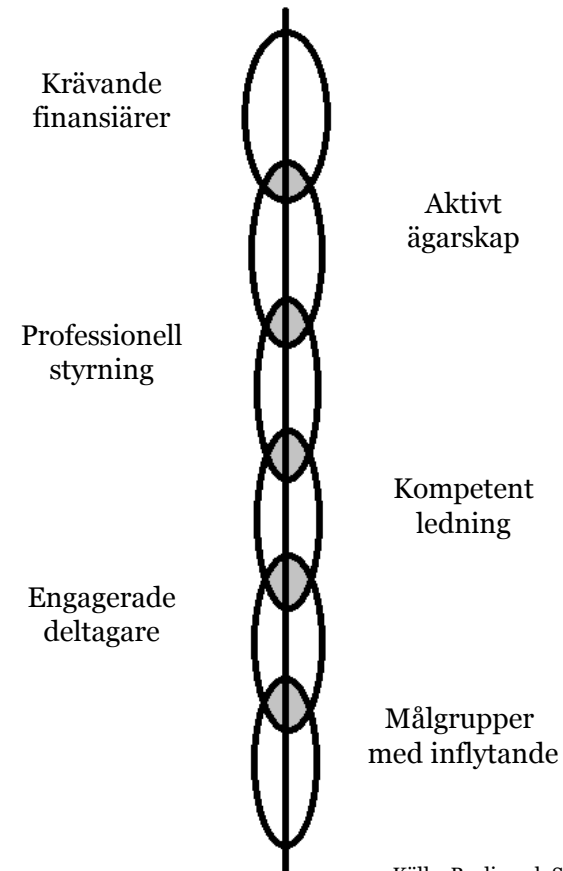
Funktionerna i figuren berör *ägarskap, styrning och ledning samt finansierare*.

Finansiärerna påverkar i hög grad utvecklingsarbetet. En aktiv och krävande finansiär kan påverka både genom krav och genom att bidra till att uppföljning, utvärdering och lärande prioriteras.

Projektägaren, som utövar ägarskapet bör driva ett aktivt ägarskap. En projektägare som innefattar starka aktörer som kan skapa förutsättningar för att projektet drivs framåt och som tar ansvar för att resultaten tas omhand och blir till långsiktigt hållbara effekter. Projektägaren är den som formar projektorganisationen och utser ledamöter i styrgrupp och/eller andra grupperingar. Projektägaren (-ägarna) och styrgrupp har ett ansvar för strategiska frågor medan projektledarens uppgift är operativ.

En projektorganisation som balanserar de olika funktionerna ägarskap, styrning och ledning leder till att utvecklingsarbetet blir mer hållbart. Ofta är projektledningen den starkaste länken, vilket kan vara kontraproduktivt då en projektledning med för stort ansvar kan passivisera såväl styrgrupp och projektägare.

En effektiv projektorganisation utgör fundamentet för ett hållbart utvecklingsarbete.



Källa: Brulin och Svensson,
Studentlitteratur 2011

Klustersamverkan

I såväl forskning som i näringslivspolitik betonas idag allt mer samarbete och samverkan som en förutsättning för hållbar utveckling. Den kan ske i form av nätverk, kluster och innovationssystem, Triple Helix, strategiska allianser eller partnerskap. Dessa typer av samverkan sker med utgångspunkt i en systemsyn på utveckling och innovation. Detta gäller bl a för program och projekt som finansieras av Tillväxtverket och VINNOVA.

Hur kan man politiskt styra innovationer i komplex och, ofta inte helt kontrollerbar miljö? Hur kan man mäta resultaten av insatserna?

Även om målet för processerna i utvecklingsarbetet – ett kommersiellt resultat eller en utvecklingsdynamisk insats – inte går att definiera på förhand måste innovationsprocesserna styra mot de förväntade mål som satts upp för förändringsarbetet. Man talar om att man med politiska medel är med och skapar s k utvecklingsblock. Det innebär att man accepterar att konkreta mål inte kan definieras på förhand utan att förutsättningarna för framgång ligger i de processer, den gemensamma kunskapsbildningen som ligger i utvecklingsblocken.

Brulin och Svensson hänvisar till en studie av Vinnväxtprogrammen (Laestadius m fl 2007) vilken visar på en rad svårigheter med innovationssystem där näringsliv, offentliga myndigheter och högskolor samverkar. Det har visat sig svårt att göra verklighet av teorier om innovationssystem. Projekten som syftar till innovationssystem och kluster riskerar att bli alltför konceptdrivna.

Forskningen visar, enligt Brulin och Svensson, att komplexa samverkansformer kräver att det finns sammanhållande och organiserade krafter. Intermediärer, mellanhänder mellan olika organisationer och aktörer, utgår från detta behov av samordning, stöd och professionell styrning av innovativt utvecklingsarbete. Därför bör, bl a, större projekt identifiera intermediärer och klargöra deras roll i samordningen av utvecklingsarbetet, där syftet är att organisera läroprocesser och att skapa multiplikatoreffekter.

Sammanfattningsvis kan konstateras att man inom forskningen om regional utveckling och tillväxt är tämligen överens om värdet av samverkan i olika former mellan olika aktörer från skilda samhällssektorer.

Regionens uppdrag till FPX

Regionens uppdrag till FPX

Vi har gått igenom ärenden i protokoll från regionförbundets styrelse som avser FPX under åren 2007 – 2013. Under åren har sex ärenden behandlats och samtliga avser ansökan om bidrag. I de fall bidrag beviljats har inga andra krav ställts än att, om kostnaderna för respektive projekt är lägre än budgeterat ska de beviljade projektmedlen minskas proportionerligt med kostnaderna.

På samma sätt har vi gått igenom protokoll i styrelsen för Landstinget Gävleborg/Region Gävleborg under åren 2008 – 2016. Vi har inte noterat att styrelsen vid något tillfälle har behandlat FPX, med undantag för information om en företagen resa samt uppdraget åt regiondirektören att genomföra en utredning av regionens uppdrag m m åt FPX. Den medfinansiering som landstinget har givit under åren tycks ha beslutats i tjänstemannaorganisationen. Vi har inte vid våra intervjuer noterat att det tillsammans med medfinansieringen följt några särskilda krav.

Vi redovisar i [bilaga 1](#) regionförbundets och landstingets beviljade bidrag till FPX under åren 2007 – 2016. Uppgifterna har kontrollerats av Tillväxtverket.

Vi har i föregående avsnitt bl a beskrivit vikten av att utvecklingsprojekt styrs av aktiva finansiärer. Därför bör, enligt vår mening en medfinansiär, för det första, ställa krav i samband med att medel beviljas. Endera kan man ansluta sig till de krav som huvudfinansiären ställer eller så kan man gemensamt mellan finansiärerna komma överens om kraven eller så kan man som medfinansiär ställa särskilda krav. En lägsta nivå på krav från medfinansiären är, kan man tycka, krav på åiterrapportering och uppföljning från projektet om utveckling och resultat. Denna åiterrapportering bör finansiären erhålla periodiskt under projektets gång. Eftersom de projekt som beslutas av Tillväxtverket och Vinnova har krav på sig att rapportera utfall i samband med rekvirering av projektmedel och liknande borde det inte vara någon särskilt betungande uppgift för projektägaren att rapportera även till medfinansiärerna. Vi anser att en åiterrapportering till medfinansiären ska lägst levereras till den nivå i medfinansiärens organisation som beslutat om medfinansieringen.

Region Gävleborg är ju också medlem i den ideella föreningen FPX. Regionen och tidigare landstinget har haft styrelserepresentation i den ideella föreningens styrelse. Vi har vid genomgången av protokollen inte kunnat se om region/landstingsstyrelsen har behandlat frågan om nominering till FPX styrelse. Deltagande och engagemanget i FPX kan liknas med ett ägarliknande åtagande eller åtminstone ett åtagande där regionen ikläder sig ett ansvar som medlem och finansiär av verksamheten vilket har stor betydelse för den regionala utvecklingen. Även om detta inte anses vara en fråga för regionstyrelsen bör uppdraget att hantera medlemskapet utgå ifrån regionstyrelsen så att uppdraget delegeras. Vi menar att regionstyrelsen periodiskt bör erhålla rapportering från föreningens verksamhet. Här menar vi att det är viktigt att skilja på regionens ansvar och roll som medfinansiär i projekt och ansvaret som medlem i föreningen.

Föreningens styrning, ledning och administration

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning - styrdokument

Formalia –styrdokument

I den ideella föreningen Future Position X noterar vi framför allt följande styrdokument:

- Föreningens stadgar, i den version vi har är de antagna vid en extra föreningsstämma 2010-01-21.
- Styrelsens arbetsordning, antagen av styrelsen 2015-08-12
- Verkställande tjänstemannens arbetsordning, antagen av styrelsen 2015-08-12
- Upphandlingspolicy, antagen av styrelsen 2015-08-12
- Upphandlingspolicy för FPX – Future Position X, gällande EU finansierade projekt, enligt notering antagen 2008
- Miljömål
- Miljöledningsprogram – handlingsprogram
- Miljöpolicy
- Kommunikationsplan, som anges vara antagen av styrgruppen i februari 2013. Vilket organ detta är känner vi inte till. Styrelsen har inte antagit denna plan, åtminstone enligt styrelseprotokoll i februari 2013.

Dessutom finns ett stort antal styrande dokument riktade mot föreningens personal. De är samlade i en personalpärm.

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning – styrelsens ansvar

Styrelsens ansvar

Styrelsens ansvar utgår ifrån föreningens stadgar och den av styrelsen beslutade arbetsordningen. I stadgarna anges att det särskilt åligger styrelsen att:

- fastställa föreningens affärsplan
- för beslut föreslå föreningsstämman insatsens och medlemsavgiftens storlek
- fastställa budget för föreningens utgifter och inkomster
- senast en månad före ordinarie föreningsstämma lämna årsredovisningshandlingar till utsedd revisor
- till ordinarie föreningsstämma framlägga föreningens verksamhetsberättelse och årsredovisning
- besluta i medlemsfrågor rörande inträde i och utträde ur föreningen – medlemsfrågor av principiell vikt skall dock behandlas på ordinarie föreningsstämma

Styrelsens arbetsordning liknar i flera avseenden en arbetsordning för ett aktiebolag. Här följer en sammanfattning av innehållet.

- Föreningsstyrelsens främsta uppgift är att ägna sig åt de långsiktiga och strategiska frågorna
- Styrningen av den operativa verksamheten sker främst genom att styrelsen beslutar om huvudriktning, utfärdar riktlinjer, policys och fastställer strategiplaner samt upprättar ägardirektiv till FPX Service AB. Vi har noterat att bolaget inte bedriver någon verksamhet idag.
- Styrelsen svarar för föreningens organisation och förvaltning av föreningens angelägenheter.
- Styrelsen skall fortlöpande kontrollera föreningens ekonomiska utveckling.
- Styrelseledamots lojalitetsplikt innebär att ledamot är lojal med de beslut som styrelsen fattar. Varje ledamot har emellertid rätt att till protokollet foga avvikande mening.
- Styrelsens agenda skall innehålla ”styrelsens bedömningsuppgift” som en regelbunden rapportpunkt för verkställande tjänsteman (VT)
- En styrelseledamot får inte handlägga en fråga om:
 - Avtal mellan ledamoten och föreningen
 - Avtal mellan ledamoten och tredje part, om ledamoten i fråga har ett bestämmande inflytande hos tredje part.

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning – styrelsens ansvar

Styrelsens ansvar, forts

- En styrelseledamot får inte till någon person utanför styrelsen yppa information som ledamoten får genom sitt styrelseuppdrag och som kan skada föreningen, medlem i föreningen eller annan fysisk eller juridisk person.

Arbetsordningen innehåller som bilaga en standard-agenda för styrelsesammanträden.

Vi har vid genomgång av styrelsens protokoll under tiden 2010 – 2016 och vid våra intervjuer med styrelseledamöter och FPX ledningsgrupp noterat följande avseende styrelsens ansvar.

- Styrelsen får löpande information om verksamheten i form av verkställande tjänstemannens rapportering, rapportering om finansieringsläget och strategiska frågor i förvaltade projekt. Av protokollen kan vi inte se att styrelsen under åren tagit någon aktiv del i strategiska frågor för föreningen. Särskilt ur projektperspektivet. Styrelsen tycks i största utsträckning blivit informerad och därmed lämnat frågorna. Åtminstone enligt protokoll. Vi har, i stort, fått detta bekräftat i intervjuer med styrelseledamöter där vi noterar att styrelsen fram till mitten av 2015 främst har haft en passiv roll.
- För föreningen strategiska beslut, som exempelvis antagande av leverantörer i ramavtal har fattats i tjänstemannaorganisationen. Då det finns leverantörer, som har ramavtal där avropade insatser uppgår till miljon-belopp borde sådana ramavtal vara föremål för styrelsens bedömning. Särskilt med hänsyn till föreningens omsättning och kopplat till eventuella risker som kan finnas genom tecknande av ramavtal.
- Konflikter mellan ledamöterna om hur FPX verksamhet ska ledas har påverkat styrelsearbetet negativt det senaste verksamhetsåret.
- Vi noterar samtidigt att styrelsemajoriteten vidtagit ett antal åtgärder under det senaste verksamhetsåret som syftar till att skapa bättre ordning i föreningens administration, ledning och styrning.

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning – VT:s ansvar

Verkställande tjänstemannens ansvar

Som vi nämnt tidigare har styrelsen antagit en arbetsordning för den verkställande tjänstemannen (VT). Även denna har på flera sätt lånat influenser från aktiebolagets ansvarsfördelning. Arbetsordningen innehåller sammanfattningsvis följande:

- VT ska planera, genomföra och följa upp arbetet så att föreningens verksamhetsidé och mål nås genom lokal, regional, nationell och internationell samverkan mellan föreningens medlemmar, förtroendevalda och anställda samt övriga intressenter.
- Frågor av principiell art eller av större ekonomisk betydelse i enlighet med upprättade attestordning ska VT hänskjuta till föreningsstyrelsen för avgörande.
- VT är direkt underställd FPX:s styrelse i enlighet med träffat anställningsavtal. Ansvar et innefattar infriandet av de kort- och långsiktiga mål som styrelsen fastställer i strategiska och taktiska planer eller på annat sätt.
- VT får utan styrelsens bemyndigande vidta åtgärder som är av stor betydelse, om styrelsens beslut inte kan avvaktas utan väsentlig olägenhet för verksamheten. Styrelsen skall i sådana fall informeras i efterhand snarast möjligt.
- VT har delegation i enlighet med beslutad attestordning inom ramen för den budget styrelsen har beslutat om.
- VT har att förverkliga eftersträlvade mål inom ramen för fastställd affärsplan genom att:
 - Formulera prestationsmål, anvisa resurser och vägar för en långt gående delegering av arbetsuppgifter och beslutanderätt på medarbetare och team.
 - Genom uppföljning av utförda prestationer snabbt ingripa om prestationerna ej blivit de förväntade.
 - Dessutom att:
 - Verkställa av styrelsen fattade beslut
 - Avrapportera utfallet av dessa beslut
 - Upprätthålla externa kontakter i den omfattning som krävs med hänsyn till verksamheten.
 - Representera eller låta representera verksamheten
 - Leda eventuella förhandlingar med konkurrenter eller samverkanspartners

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning – VT:s ansvar

Verkställande tjänstemannens ansvar

- I arbetsordningen beskrivs också VT:s ansvar i personal-, marknads- och mediafrågor
- VT ska slutligen ansvara för föreningens ekonomi genom att:
 - Sörja för att bokföringen sköts i överensstämmelse med lag och att medelsförvaltningen sköts efter styrelsens riktlinjer.
 - Skapa god framförhållning för likviditetsplanering.
 - Ansvarig för rutiner för internkontroll

Vi har vid genomgång av styrelsens protokoll under tiden 2010 – 2016 och vid våra intervjuer med styrelseledamöter och FPX ledningsgrupp noterat följande avseende VT:s ansvar.

- VT tycks ha ett, i förhållande till sin position, för stort ansvar för strategiska frågor i föreningen. Vi får en uppfattning av att, i stort, alla strategiska beslut fattas av VT. I normalfallet tycks styrelsen bli informerad i efterhand om åtgärder som vidtagits av VT.

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning - projekt

Projektstyrning

FPX verksamhet består uteslutande av projekt. Projekten initieras, genomförs, styrs och avslutas i organisationen. Vi noterar vid genomgång av styrelsens protokoll under åren 2010 – 2015 och vid intervjuer med styrelseledamöter och personal inom FPX att ansvaret för styrning och ledning av projekten till största utsträckning hanteras i tjänstemannaorganisationen. Styrelsen tycks inte ha någon ledande funktion i styrningen av projekt. Åtminstone inte så att styrelsen på ett aktivt sätt utövar någon form av styrning.

Utifrån ett ansvarsperspektiv har vi beskrivit kännetecknen i en utvecklingsinriktad organisation i avsnittet ”Att leda utvecklingsarbete”. Där beskriver vi vikten av samspelet mellan olika aktörer och nivåer i ett utvecklingsprojekt. Vi pekar särskilt på vikten av aktiva projektägare och finansiärer. I FPX kan man säga att styrelsen har en ägandefunktion i förhållande till projekten. I normalagendan för styrelseprotokollen anges att styrelsen ska hantera strategiska frågor avseende förvaltade projekt. Vi kan inte se i protokoll att styrelsen på något aktivt sätt har agerat, utan man tycks ha avgränsat hanteringen av dessa frågor till information.

Vad avser finansiärernas ansvar har vi avgränsat oss till Region Gävleborgs finansiering i projekt. Vi har kartlagt Region Gävleborgs finansiering samt tidigare landstingets och regionförbundets finansiering. Enligt vår sammanställning (se bilaga 1) uppgår den totala medfinansieringen från 2010 och fram till idag till knappt 26 mkr. Drygt 19 mkr av dessa är sk regionala 1:1-medel och c:a 6,5 mkr är medfinansiering som det tidigare landstinget har initierat.

Vid en genomgång av såväl den tidigare landstingsstyrelsens som den tidigare direktions i regionförbundets protokoll har vi inte kunnat se att man vid något tillfälle har ställt särskilda krav på hur medlen ska nyttjas eller vilket resultat/effekter som medfinansieringen ska generera. Vi har heller inte sett att det skett någon återrapportering från FPX avseende medfinansieringens resultat/effekter.

För att se hur projekt organiseras och styrs har vi, slumpmässigt, valt ut två projekt.

I det ena projektet, NYSTA, har vi i tagit del av projektorganisationen i projektets slutrapport. Enligt slutrapporten har projektet styrts av tre organ; föreningens styrelsen bestående av 12 ledamöter, en operativ styrgrupp bestående av sex ledamöter varav tre också är styrelseledamöter, en projektgrupp bestående av 15 hel- eller deltidsanställda inom FPX, eller anställda i medlemsföretag/organisationer. Utöver projektgruppen har ett 10-tal externa konsulter upphandlats för att ansvara för olika ansvarsområden och delprojekt. Ekonomifunktionen sköttes, enligt uppgift på konsultbasis.

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning - projekt

Projektstyrning, forts

I slutrapporten beskrivs beslutsstrukturen så att:

- Styrelsen ansvarar för den strategiska utvecklingen och fastställande av övergripande affärsplan, handlingsplaner, uppföljningar, policies, beslutsdelegeringar mm
- Operativ ledningsgrupp ansvarar för genomförandet av affärsplan och andra strategiska beslut samt följer upp framdriften och är ett stöd till projektgruppens arbete
- Processledaren och senior cluster manager har på delegation ansvar för ekonomiska beslut, inlämnandet av rekvisitioner och lägesrapporter enligt fastställd attestordning.

Vi har i protokoll noterat att styrelsen har fått löpande uppföljningar men inga strategiska beslut har fattats av styrelsen rörande projektet. Så kan ju också ses i beskrivning av beslutsstrukturen, där styrelsen har ett övergripande ansvar som inte direkt berör projektet.

Vi ser ändå att beskrivningen av projektorganisationen ger en ganska traditionell bild över projektstyrning.

Projektorganisationen i det andra projektet, GeoLife Region, beskrivs i "Handlingsplan GeoLife Region 2014 – 2016" (reviderad 0216). Ett avsnitt i handlingsplanen behandlar "Organisering, ledarskap och lärande". Här beskrivs organiseringen av projektet som en STORM-modell (Strategies-Tactics-Operations-Resources-Markets). I den finns fyra processer

- Forskning
- Experiment
- Innovation
- Stories

STORM-modellen har tre beslutsnivåer: Strategy Board, Tactics Board, Operations Team. Vilket mandat dessa grupper har kan vi inte utröna. Vi kan heller inte se att styrelsen har en roll i projektorganisationen utifrån denna beskrivning. Vi har också sett att det i ansökan till VINNOVA anges att det ska skapas ett International Business Advisory Board. Av beskrivningen ovan kan vi inte se att det skapats något sådant.

Projektorganisationen i GeoLife Region är, för oss mera ogenomtränglig. Den är svår att förstå för en utomstående, särskilt relationerna mellan processerna och de olika beslutsnivåerna. Det är säkert så att GeoLife Region till sin natur är komplext, men desto viktigare att skapa en transparent projektorganisation.

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning – projekt

Projektstyrning, forts

Vi noterar att styrelsen inte har någon aktiv del i styrningen av de projekt som drivs i FPX. Ansvar för ledning och styrning av projekten tycks uteslutande hamna hos den verkställande tjänstemannen, såväl operativt beslutsfattande som strategiskt beslutsfattande. Det operativa beslutsfattandet är dock till del delegerat till andra tjänstemän i FPX. Med hänvisning till avsnittet "Att leda utvecklingsarbete" noterar vi därmed att såväl projektledningen som projektägarskapet, åtminstone det aktiva, hamnar hos den verkställande tjänstemannen.

Vi noterar också att Region Gävleborg, i sin roll som medfinansiär inte har tagit aktiv del i utvecklingen av projekten, vare sig som kravställare eller i uppföljning av projekten. Aktiviteten hos Region Gävleborg borde ha kunnat iaktas i regionstyrelsen eller motsvarandes protokoll.

Följeforskningsaktiviteter

Följeforskning eller lärande utvärdering genomförs vanligtvis i större projekt och program. Tillväxtverket och Vinnova ställer krav på att större projekt ska följas av lärande utvärdering och denna ska, enligt anvisningar upphandlas i samband med projektstart. Utvärderaren har, enligt de vedertagna metoderna ansvar för att följa och stödja projektet under tiden samt att analysera projektets resultat och effekter. Utvärderaren har också ett ansvar för att bidra till lärande och spridande av projektets erfarenheter. Därmed är det viktigt att utvärderarens insatser rapporteras, inte bara till projektledningen utan till såväl projektägare som finansiärer.

Vi har inte kunnat se hur resultatet av följeforskning har använts i projekten generellt sett. Vi har fått ta del av tre slutrapporter; från projekten Globes, Globes 2 och Smart CIP. Rapporterna från Globes och Smart CIP är förhållandevis summariska och utan beskrivning av egentlig följeforskningsmetod. Vi kan inte se om vare sig styrelsen, som projektägare eller de regionala finansiärerna har informerats om resultatet av följeforskningen. Vi ställer oss helt enkelt frågan om hur har de eventuella erfarenheterna från följeforskning tagits tillvara? Och hur har följeforskaren deltagit i lärande och spridning av respektive projekts erfarenheter?

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning – administration – intern kontroll

Administration

I samband med våra intervjuer har vi noterat att FPX särskilt under senare delen av 2014 saknat erforderliga administrativa resurser. Detta har, vad vi kunnat se påverkat kvaliteten i administrationen, särskilt den ekonomiska redovisningen negativt. Vi har också konstaterat att styrelsen vidtagit åtgärder under 2015 som har syftat till att stärka den interna kontrollen, vilken tidigare haft brister. Särskilt vad avser redovisning av allegat till transaktioner på företagskort inom FPX.

Vi har genomfört en översiktlig genomgång av den interna kontrollen i FPX. Den har omfattat följande.

- Förekomst av övergripande riskanalys för verksamheten.
- Kontroll av att dokumenterade och fastställda rutinbeskrivningar finns av administrativa rutiner.
- Kontroll av att attestordning och attestinstruktion finns.
- Genomgång av övriga regelverk kopplat till föreningens administration.
- Genomgång av rutiner för rapportering till föreningens styrelse.
- Genomgång av rutiner för löpande avstämningar av redovisningen.
- Genomgång av rutiner för projektredovisning.
- Kontroll av reseräkningar och resefakturor.
- Genomgång av rutiner för upphandlingar.
- Genomgång av rutiner för skatter och avgifter.

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning – administration – intern kontroll

Förekomst av övergripande riskanalys för verksamheten

Ett ramverk som är allmänt vedertaget för att bedöma den interna kontrollen är COSO-ramverket. Enligt COSO definieras den interna kontrollen enligt följande:

Intern kontroll är en process genom vilken styrelse, ledning och anställda med rimlig grad av säkerhet kan säkerställa att följande mål uppnås:

- *En effektiv och ändamålsenlig verksamhet, inklusive skydd av tillgångar.*
- *En tillförlitlig rapportering, finansiellt och verksamhetsmässigt.*
- *Efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar samt interna regelverk.*

Den interna kontrollen kan analyseras och bedömas utifrån COSO ramverkets byggstenar som är kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information/kommunikation samt uppföljning/övervakning. En mycket väsentlig del av den interna kontrollen är att genomföra och dokumentera risker. Risker bedöms gentemot organisationens målsättningar och risker för oegentligheter. Syftet med att ta fram en riskanalys är bl a följande; en riskmedveten organisation är bättre förberedd på "oförutsedda" händelser, bidrag till ökad effektivitet och tillförlitlighet i styrningen av verksamheten, god riskmedvetenhet skapar förtroende både internt och externt.

Genomförd riskanalys kan sedan utgöra utgångspunkt för att utforma en interkontrollplan för verksamheten.

Föreningens ledning och styrelse har inte genomfört och dokumenterat någon riskanalys. I vår genomgång har vi noterat ett antal riskområden kopplat till den administrativa hanteringen. Dessa är hantering av projektredovisning, hantering av resekostnader och reseräkningar, rutiner för rapportering till ledning/styrelse samt regler för upphandlingar. Utöver detta tillkommer risker kopplat till måluppfyllelse av föreningens verksamhetsmål.

Vi rekommenderar att en dokumenterad riskanalys tas fram enligt COSO-ramverket. Utifrån denna bör sedan en internkontrollplan utformas.

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning – administration – intern kontroll

Rutinbeskrivningar

Vi har noterat att dokumenterade och fastställda rutinbeskrivningar saknas för föreningens administration. Beskrivningar finns till viss del men är inte kvalitetssäkrade, dokumenterade och beslutade i tillräcklig omfattning. Enligt vår bedömning gäller det speciellt rutinen för projektredovisning. Vi rekommenderar att rutinen går igenom och dokumenteras samt att sambandet mellan redovisningssystemets projektmodul och manuellt framtagna projektredovisningar kartläggs. De kontrollaktiviteter som ska förekomma bör läggas fast i dokumentationen. Rutinbeskrivningarna bör sedan vara tillgängliga för samtliga medarbetare.

Attestinstruktion

Attestinstruktion/attestordning finns beslutad av styrelsen.

Övriga regelverk

Övriga centrala regelverk kopplat till den administrativa hanteringen utgörs av faktureringspolicy, upphandlingspolicy samt resepolicy. Vi har noterat att regelverk/policy som hanterar bisysslor saknas. Vår bedömning är att det är väsentligt att ett regelverk för detta läggs fast. Där bör framgå vilka bisysslor som är tillåtna, hur bisysslor ska godkännas och vilken dokumentation som krävs.

Rapportering till styrelsen

Styrelsen har inte beslutat om någon rapportinstruktion. Vi har tagit del av den skriftliga rapportering som sker till styrelsen. Vår bedömning är att rapporteringen är för övergripande och att viktiga delar saknas i den skriftliga rapporteringen. Vi rekommenderar att styrelsen utarbetar och fastställer en skriftlig rapportinstruktion med följande innehåll vad gäller föreningens ekonomiska utveckling:

- Specificerad projektredovisning
- Riskbedömning i pågående projekt
- Resultat- och balansräkning
- Likviditet
- Prognos

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning – administration – intern kontroll

Löpande avstämning av redovisningen

En mycket viktig del i den ekonomiska kontrollen är att ha etablerade rutiner för löpande månadsvis avstämning av balansräkningen. Vi har vid intervju noterat att avstämning sker löpande. Rutinerna för detta är dock inte dokumenterade och fastlagda. Avstämningarna är med nuvarande hantering inte genomförda och dokumenterade på sådant sätt att de kan återupprepas av annan person. Vi rekommenderar att rutiner fastställs och att speciella avstämningsblanketter tas fram.

Projektredovisning

Projektredovisning finns i föreningens redovisningssystem. Som tidigare framförts är hanteringen och rutinerna inte dokumenterade. Projektredovisningen utgör grunden i manuellt upprättade redovisningar till bidragsgivare/finansiärer. Enligt vår bedömning är det väsentligt att dokumentera ”bryggan” mellan redovisningssystemet och de manuellt upprättade rapporterna.

Kontroll av reseräkningar och resefakturer

Reseräkningar attesteras enligt beslutad attestinstruktion. Vidare finns regler om ersättning vid tjänsteresor beslutad. Vid genomgång av reseräkningar har vi noterat eftersläpning, för vissa reseräkningar, mellan resa och redovisning av reseräkning. Vid kontroll av resefakturer har vi noterat att syfte med resa ej alltid framgår av verifikaten. Vi har särskilt kontrollerat resefakturer som avser flygresor under 2015. Vi kan se att en stor del av flygresorna genomförs där kostnaden för den enskilda resan överstiger ett av oss uppskattat ”normalpris” på en flygresa mellan Sverige och Asien. Detta kan tyda på bristande planering av resor alternativt att resor inte genomförs kostnadseffektivt. Vi ser också att kostnader för ombokning av resor uppgår till relativt höga belopp. Vi kan inte se att FPX har någon policy för hur medarbetares flygresor ska genomföras. En sådan bör upprättas och konkretiseras i rutiner för bokning av flygresor.

Upphandlingar

Upphandling ska ske enligt fastlagda upphandlingspolicydokument. Det finns en upphandlingspolicy gällande EU finansierade projekt och en upphandlingspolicy för övrig verksamhet. Båda policydokumenten är mycket allmänt hållna. Upphandlingar som gäller de EU-finansierade projekten hanteras enligt uppgift av Inköp Gävleborg. Dokumenterade rutinbeskrivningar saknas. Vid vår genomgång noterades att tilldelningsbesluten inte dokumenteras i samtliga fall. Vi rekommenderar att policydokumentens ses över och att kompletterande rutinbeskrivningar tas fram.

Skatter och avgifter

Vi har noterat förseningsavgifter på föreningens skattekonto under 2015. Detta innebär att skatter och avgifter erlagts för sent av föreningen.

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning - medlemmarna

Medlemmars insatser i FPX administration och projekt – ramavtal

Som vi tidigare redovisat finns två upphandlingspolicys i FPX, dels Upphandlingspolicy, antagen av styrelsen 2015-08-12 och Upphandlingspolicy för FPX – Future Position X, gällande EU finansierade projekt, enligt notering antagen 2008. Dessa skiljer sig åt i några avseenden.

1. Den policy som gäller EU-finansierade projekt säger att upphandling ska ske ”med utgångspunkt från LOU´s principer” medan den andra säger att upphandling ska ske med ”utgångspunkt från affärsmässighet, konkurrens, objektivitet och där likabehandling utgör grunden”.
2. Policyn som inte avser EU-finansierade projekt säger att vid upphandlingar som sträcker sig längre än fem år eller överstiger fem miljoner kronor ska styrelsen informeras.

I övrigt är de i stort lika.

Vi noterar att nämnda policys är övergripande och kortfattade och ger ingen egentlig vägledning annat än att man uppmanas följa ramavtal och att upphandlingar ska ske utifrån ett totalkostnadstänkande. Vi anser att det är anmärkningsvärt att styrelsen aldrig har behandlat ramavtal och att man överlämnar allt ansvar för upphandlingar till VT. Inte ens upphandlingar överstigande ett värde av fem miljoner kronor anser styrelsen att man ska behandla. Vi anser att det i en verksamhet som omsätter c:a 20 mkr per år kan finnas skäl till att styrelsen fattar beslut i viktiga och omfattande upphandlingar.

Vi konstaterar att det bland de befintliga ramavtalen finns fyra medlemmar som har tecknat ramavtal med FPX. Dessa medlemmar har de senaste tre åren tillsammans fakturerat; 2013: 2,6 mkr, 2014: 1,9 mkr och 2015: 2,8 mkr. Vid en genomgång av leverantörers fakturering 2013 – 2015 har två av medlemmarna med ramavtal fakturerat mer än 100 000 kr per år. En av medlemmarna har under perioden fakturerat c:a 6,9 mkr. Detta medlemsföretag är en av de största leverantörerna till FPX under de aktuella åren. Vi noterar att tre av medlemmarna har ramavtal som avser ledning och medverkan i projekt och utveckling. Den fjärde leverantören har, utöver detta, även ramavtal vad avser stöd i FPX administration och marknadsföringstjänster.

Frågan om relationer som leverantör – kund mellan medlemmarna i FPX och själva verksamheten är inte helt okomplicerad. Givetvis bör medlemmar ha samma förutsättningar som andra leverantörer, men det är inte helt onaturligt att frågor om jäv och andra komplikationer i relationerna uppstår. Den av leverantörerna ovan som också tillhör de största leverantörerna till FPX har en styrelseledamot som under de senaste 10 månaderna också varit styrelseledamot i FPX. Nu reglerar styrelsens arbetsordning att en styrelseledamot inte får handlägga avtal mellan sig själv eller tredje part och FPX. Nu har inte styrelsen för FPX hanterat ramavtalet med nämnda företag, men kanske borde ha gjort det. Oaktat detta anser vi att det är direkt olämpligt att en styrelseledamot i en av de största leverantörerna till FPX också är styrelseledamot i FPX. Frågan är dessutom om det inte är direkt olämpligt att ett medlemsföretag levererar konsulter till FPX administration. Medlemsföretagets fokus borde väl ligga på att utveckla idéer i projekt.

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning - medlemmarna

FPX består av knappt 40 medlemsföretag idag. Det är allt ifrån små företag med några hundratusen kronors omsättning till stora, internationella företag. I en förening med en så disparat medlemskader är det kanske extra viktigt att iaktta frågor om moral och etik i fråga om relationerna mellan det enskilda medlemsföretaget och FPX. Moralfrågorna blir dessutom extra viktiga då föreningen syftar till att skapa tillväxt i regionen och regionens företag. Vi anser att frågor om moral och etik borde vara föremål för såväl diskussioner som policydokument i föreningen. Frågorna kommer ju till sin spets då det enskilda medlemsföretaget ska ta del av innovationer som uppstår i kontexten eller om medlemsföretaget ska, som konsult leda projekt eller på annat sätt leverera tjänster till FPX.

När en leverantör som är medlemsföretag och som har ramavtal med FPX, enligt uppgift består av ett antal underkonsulter där en del av dessa har uppdrag i andra medlemsföretag och där det dessutom anges att medarbetare anställda hos FPX är konsulter i medlemsföretaget uppstår frågor om hur moral och etik ska hanteras dels mellan den enskilde medlemmen och andra medlemsföretag, dels i relationen den enskilde medlemmen och FPX. Vår uppfattning är att sådana förhållanden skapar grund för att vissa av medlemsföretagen gynnas i förhållande till andra medlemsföretag. Oaktat om hanteringen av upphandling har skötts enligt ett fastställt regelverk så kan en sådan hantering leda till misstro där grundad eller ogrundad misstänksamhet uppstår mot medlemsföretaget.

Vid en genomgång av medlemsföretag och eventuella personsamband i ledningen av företag ser vi att det finns ett nätverk av personer som deltar i ledningen i ett nätverk av företag som också anges som ”partners” i ett medlemsföretag som också har ramavtal med FPX. Det är, i sig inget formellt felaktigt förfarande, men frågan är vad som är god sed avseende etik och moral inom FPX. Det kan ju vara så att ett nätverk där en del av medlemsföretagen deltar, genom att just ”nätverka” skapar sig inte obetydliga fördelar i förhållande till andra medlemsföretag och företag i klustret.

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning – upphandling och relation till medlemmar och styrelseledamöter i FPX

Tillväxtverket och upphandlingar

Under vårt arbete har det sagts att Tillväxtverket har godkänt att medlemsföretag är leverantörer till FPX. Riktigt så enkelt är det inte. Så här har Tillväxtverket bedömt relationen i samband med rekvisering av projektmedel under 2015.

”Recon - Eftersom upphandling och ramavtal är godkänd i tidigare projekt, godkänner vi relevanta kostnader även i detta projekt.

I framtiden kommer upphandlingar granskas mycket noggrant och upphandlingar med detta upplägg, styrelseledamöts företag är med i upphandlingen och ramavtal skrivs, riskerar att strykas helt pga. Jävsproblematiken”

Utöver detta så anger Tillväxtverket på sin hemsida vägledning för upphandlingar och köp ska hanteras inom projekt. Så här säger man:

Upphandlingar och köp där det finns en koppling mellan stödmottagare och leverantör (intressekonflikt) riskerar att stå i strid med LOU, LUF och det särskilda inköpsförfarande som bygger på principerna i LOU.

Exempel på sådana kopplingar är när

- en leverantör varit anställd hos stödmottagaren
- en leverantör sitter i stödmottagarens styrelse eller projektets styrgrupp
- en anställd hos stödmottagaren sitter i leverantörens styrelse
- en anställd hos stödmottagaren har en anhörig som företräder leverantören.

Ytterligare kopplingar som kan strida mot regelverket är när

- stödmottagaren köpt eller upphandlat av leverantören tidigare
- stödmottagaren och leverantören är nära vänner
- köpet eller upphandlingen är anpassat för leverantören.

Se vidare:

<http://eu.tillvaxtverket.se/genomfora/kravattfoljanarnigenomforerteuprojekt/offentligupphandlingochandrakop/inkopsforfarandebaseratpaprin cipernailou.4.727874b114bb71d3df11d904.html>

Ledningsstruktur och ansvarsfördelning – GeoLife Region

Vinnovas syn på GeoLife Region

I samband med vårt uppdrag har det ställts frågor hur verksamheten inom projektet GeoLife Region ska hanteras om det sker förändringar i styrning och ledning av FPX verksamhet. Vi har därför intervjuat Vinnovas handläggare Marit Werner. I samband med den intervjun noterade vi följande:

- Det är attraktivt att bli VINNVÄXT-vinnare.
- I samband med att FPX tilldelades såg vi möjligheter att skapa värden från FPX vidare till GeoLife Region, dvs ett betydligt bredare perspektiv än kopplat till FPX som organisation. För Vinnova är det viktigt att kunna se hur regionen ska bära värden som uppstår framåt.
- Det är viktigt att verksamheten inom GeoLife Region inte institutionaliseras. Vi vill veta hur man tänker sig att organisera verksamheten inom GeoLife Region framåt. Organisationen ska vara självständig. Det ska vara öppet för alla företag i regionen att delta. Triple Helix-tanken är viktig. FPX som organisation kan vara en delmängd i något större. GeoLife Region är något större än FPX.
- Vi ser inte ”samägande” och funktionärssamband som något positivt. Viktigt att inte utestänga innovativa krafter.
- Från början tyckte vi att arbetet med internationalisering var intressant. Med de erfarenheter som FPX hade av arbetet med att utveckla kontakter med Kina tyckte vi att de hade ett annorlunda angreppssätt.
- I FPX ansökan nämner man 1000 nya jobb som en indikator. Vi bryr oss inte så mycket om indikatorer. Däremot systemförändringar – effekter.
- I GeoLife Region har det inte hittills varit så lätt att se hur arbetstillfällen och andra värden ska skapas. Jag känner inte att det är ”samma driv” idag som inledningsvis. Tiden rinner iväg. Det är viktigt att se innovationer skapas och att man kommunicerar visionen. Viktigt att bygga förtroende. Så som vi ser det krävs det bättre resultat avseende de horisontella kriterierna – främst genusperspektivet. Här krävs det bättre resultat i GeoLifeRegion.
- En aktiv styrelse är avgörande för att lyckas.

Organisation för verksamheten

Organisation för verksamheten – medlemmar

Medlemmar

I den ideella föreningen FPX finns, enligt föreningens hemsida den 2 mars 2016, 38 medlemmar. Av dessa bedöms drygt hälften av medlemmarna vara företag aktiva inom GIS-området. Dessa företag representerar allt ifrån små företag med en nettoomsättning om 1 – 5 mkr per år till stora företag med en nettoomsättning över 50 mkr per år. De största företagen i denna grupp utgör koncerner med nettoomsättningar på 200 – 400 mkr per år.

Övriga medlemmar i FPX är sådana bolag med svag eller ingen koppling till GIS-området, men kan kategoriseras som konsultföretag, tjänsteföretag inom teknikområdet, några företag inom besöksnäringen och offentliga myndigheter.

Vi har kontrollerat medlemmarnas betalningsvilja och vi noterar då att 2013 var 27, 2014 var 35 och 2015 var 30 av medlemmarna betalande.

I en förening med en förhållandevis disparat medlemskader är det kanske extra viktigt att iaktta frågor om moral och etik i fråga om relationerna mellan det enskilda medlemsföretaget och FPX. Moralfrågorna blir dessutom extra viktiga då föreningen syftar till att skapa tillväxt i regionen och regionens företag. Vi anser att frågor om moral och etik borde vara föremål för såväl diskussioner som policydokument i föreningen. Frågorna kommer ju till sin spets då det enskilda medlemsföretaget ska ta del av innovationer som uppstår i kontexten eller om medlemsföretaget ska, som konsult leda projekt eller på annat sätt leverera tjänster till FPX.

Frågan om klustrets tillväxt har ofta varit uppe till redovisning för styrelsen. När FPX beskriver klustret ges en bild av att det är betydligt större än medlemsantalet i föreningen. Detta är säkert relevant och riktigt, men när tillväxten ska beskrivas så blir ju kausaliteten mellan GIS och regionens tillväxt svagare ju bredare perspektiv man har på branscher och antalet företag. Vi har gjort en enkel jämförelse begränsad till medlemsföretagens tillväxt under åren 2009 – 2014. Vi har då valt att exkludera företag som, enligt vår mening inte har någon direkt koppling till GIS-området, exempelvis företag inom besöksnäringen, och offentliga myndigheter. Sedan har vi delat in resterande medlemmar i större företag med en årlig nettoomsättning över 50 mkr och mindre företag. Vi redovisar tillväxten i form av förändrad nettoomsättning och antalet anställda enligt bolagens årsredovisningar (bilaga 2). En begränsning i vår jämförelse är att vi endast fångar företag som är aktiebolag.

12 företag har identifierats som mindre företag. Sett till förändringen av nettoomsättningen i dessa företag är det ett som har stått för den egentliga tillväxten. Resterande tillväxt har skapats genom tillkomst av nya medlemsföretag.

I kretsen av de större företagen är det framförallt tillkomsten av Metria som drivit på tillväxten. Frågan är dock om bolagiseringen av verksamheten inom Metria kan betraktas som tillväxtskapande. Verksamheten fanns ju redan innan i förvaltningsform. Det som däremot har varit tillväxtskapande är etableringen av Geomatikk i Gävle.

Organisation för verksamheten – framtiden

Framtida organisation

Inför ett ställningstagande om en framtida organisationsform för FPX är det viktigt att framhålla två aspekter som framkommit i samband med vår utredning. För det första säger VINNOVA att man inom ramen för VINNVÄXT-programmet GeoLife Region kräver att verksamheten bedrivs ur ett Triple Helix-perspektiv. VINNOVA anser att man inte ska begränsa sig till insatser enbart riktade till medlemmar i en ideell förening eller liknande utan ha ett brett perspektiv som gynnar hela regionen. För det andra så kan vare sig Högskolan Gävle eller Lantmäteriet engagera sig i en verksamhet som bedrivs i aktiebolagsform utan regeringens tillstånd.

Dessa två aspekter gör att den egentliga kvarvarande formen för en framtida organisation är föreningsformen. Den nuvarande ideella föreningen skulle möjligen kunna ersättas med en ekonomisk förening, men vi ser inte fördelarna med en sådan förändring.

Vi menar att den ideella föreningen väl kan fungera även som framtida organisationsform. Det är inte föreningsformen i sig som begränsar möjlighet till styrning utan istället är det ramverket utifrån vilket föreningen verkar. Vi menar att stadgar och styrdokument behöver ses över. Det är dessutom så att de som finansierar verksamheten kan, utifrån sin position som finansiärer, ställa krav på föreningens ramverk och ledning.

Finansiering av verksamheten

Finansiering av verksamheten

Likviditeten i FPX ett återkommande bekymmer

Ett återkommande problem för FPX har varit bristen på likvida medel. Vi har sett att man åtminstone under de senaste sex åren har haft återkommande diskussioner och försök att skapa en stabilitet i kassaflödet. Bristen på likviditet har gjort att man återkommande inte har betalat leverantörsfakturor i tid och att man också återkommande har haft försenade inbetalningar av skatter och avgifter. Bristen i det senare avseendet kan ju dessutom leda till ett personligt betalningsansvar hos föreningens styrelseledamöter.

Den återkommande likviditetsbristen har givetvis sin förklaring i den projektverksamhet som drivs i FPX och de förfaranden för att rekvirera medel i efterhand som vanligtvis följer med, framförallt, projekt finansierade inom ramen för Europeiska Regionala Utvecklingsfonden (ERUF). Dessa medel rekvireras främst ifrån Tillväxtverket och Region Gävleborg (medfinansiering genom s k 1:1-medel).

Framtida finansiering

Vi har konstaterat att föreningen inte kunnat hantera bristen på likvida medel, trots återkommande försök att lösa frågan. Därför är det vår bedömning att en framtida finansiering från föreningens finansierare måste hantera denna fråga. Vi ser att finansierarna bör skilja på bas- och projektfinansiering av verksamheten. En basfinansiering bör täcka kostnaderna för, i första hand, föreningens administration och ledning. Den bör vara oberoende av hur och när rekvirering av projektmedel sker. Projektfinansieringen bör täcka de kostnader som uppstår inom ramen för det enskilda projektet.

Regionens framtida åtagande i FPX - rekommendationer

Regionens framtida åtagande

Alla intervjuade har framhållit vikten av verksamheten inom FPX som en motor i regionens tillväxt. De har också framhållit vikten av ett Triple Helix- synsätt på organiseringen av verksamheten. Av den anledningen finns det egentligen inget som talar emot ett framtida åtagande för Region Gävleborg i FPX. Snarare tvärtom.

Den verksamhet som byggts upp under de senaste tio åren har givit flera positiva effekter. Framförallt kanske det djupa samarbetet som skapats mellan offentliga myndigheter, högskolan och näringslivet. Vi har under vår utredning stött på omständigheter som vi bedömer, i stor utsträckning har sin grund i att såväl tongivande medlemmar i föreningen som de offentliga medfinansiärerna har haft en allt för passiv hållning i förhållande till såväl föreningens ledning och administration som till ledning och uppföljning av de projekt som FPX har drivit.

Det är därför viktigt att Region Gävleborg såväl för egen del som tillsammans med övriga, offentliga aktörer beskriver en strategi med sitt engagemang och ställer krav för sitt deltagande som medlem men kanske framförallt som finansiär av verksamheten. Av vikt blir då att Region Gävleborg förankrar sitt deltagande i den egna organisationen och formulerar interna processer för hur deltagandet i FPX ska formeras. Här ser vi att Region Gävleborg särskilt har att säkerställa att de krav på offentlighet och transparens som man har fått genomslag även i FPX verksamhet med hänsyn taget till eventuella affärsmässiga krav.

Region Gävleborgs framtida åtagande bör också inledas med att man initierar en revidering av fördelning av ansvar och ledning inom FPX. Särskilt i förhållande mellanstyrelsens ansvar för ledning av verksamheten och den verkställande ledningens ansvar. Vi anser att det krävs en omfattande genomgång av föreningens arbetsordningar, policies och styrdokument.

Med detta som grund finns det förutsättningar för FPX bidra till regionens tillväxt och därmed bidra till det uppdrag som Region Gävleborg har i ansvaret för den regionala utvecklingen.

Rekommendationer

Inför Region Gävleborgs framtida åtagande som medlem och finansiär av verksamheten inom FPX lämnar vi följande rekommendationer.

- Region Gävleborg bör såväl för egen del som tillsammans med övriga, offentliga aktörer ta fram en strategi för sitt engagemang. Strategin bör beskriva vilka krav som Region Gävleborg ställer för sitt deltagande som medlem och framförallt som finansiär av verksamheten. Regionens finansieringsbeslut bör innehålla krav på redovisning och åiterrapportering till Region Gävleborg.
- Frågan om finansiering av verksamheten bör aktualiseras av Region Gävleborg. Här bör man skilja på bas- och projektfinansiering av verksamheten.
- Den ideella föreningen kan fungera även som framtida organisationsform. Dock bör en grundlig översyn av föreningens stadgar genomföras.

Vidare har vi under vårt arbete noterat behov av förändringar i föreningens interna arbete. Därför lämnar vi följande rekommendationer som berör föreningen FPX.

- Inför en framtida verksamhet bör föreningen göra en grundlig genomgång och revidering av samtliga rutiner och styrdokument. Dessutom bör föreningen överväga att komplettera befintliga styrdokument med bl a regelverk för bisysslor och styrelsens rapportinstruktion.
- Den befintliga ansvarsfördelningen mellan föreningens styrelse och VT bör revideras och komma till uttryck i en ny arbetsordning för styrelsen och en ny instruktion till VT.
- Etiska principer bör tas fram och fastställas för medlemmars engagemang som leverantörer till föreningen.
- Föreningens styrelsen bör genomföra en dokumenterad riskanalys enligt COSO-ramverket. Utifrån denna bör sedan en internkontrollplan utformas.

Bilaga 1: Sammanställning av Region Gävleborgs medfinansiering i projekt

Region Gävleborgs, inkl landstingets och regionförbundets medfinansiering i projekt

Medfinansiering i projekt	Landstinget Gävleborg/Region Gävleborg	Regionförbundet Gävleborg
Globes		
Medfinansierat belopp		836 636
Beslutat		
Globes 2		
Medfinansierat belopp		3 000 000
Beslutat		2012-10-26
Nysta		
Medfinansierat belopp	238 091	3 750 000
Beslutat		2007-10-19
Nysta 2		
Medfinansierat belopp		3 000 000
Beslutat		2009-03-27
Smart City Innovation...		
Medfinansierat belopp	2 159 600	3 000 000
Beslutat		2010-08-27
GeoLifeRegion		
Medfinansierat belopp*	4 000 000	6 000 000
Beslutat		2013-05-31
Projekt medfinansierade av endast Tillväxtverket		
The Regional Innovation Internationalization Project (TRIIP)		
Summa medfinansiering	6 397 691	19 586 636
TOTALT		25 984 327

* Landstingets medfinansiering är en uppskattning efter uppgifter i intervju med Staffan Gullsby. Enligt dessa har Landstinget medfinansierat projektet med totalt 1 mkr/år (500'kontanta medel, 500' resursinsatser)

Bilaga 2: Enkel beskrivning av medlemmars tillväxt

Nettoomsättning, mindre bolag

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A Relation	773 362	1 027 245	867 341	815 142	165 275	173 871
CarlNor Invest, 201107-201212				1 674 901	575 001	631 843
GeoStar Europe 201401-201506						6 840
GIS Sweden*						
Hariett AB		2 028 210	3 781 027	3 845 313	3 849 422	4 069 531
Invotech Solutions	1 083 857	1 598 683	1 838 042	2 051 098	2 154 253	3 097 355
Jazdac Group*						
PLAYipp	2 472 552	3 591 567	5 941 023	6 102 726	10 310 117	18 223 124
Rcon-Sweden	3 204 935	4 058 662	3 495 554	4 708 074	6 210 199	5 309 128
Reflectus	1 996 702	2 023 238	1 614 780	1 869 988	1 811 516	1 718 446
Roadroid				237 824	1 145 907	2 133 642
Temagon						696 320
Total summa	9 531 408	14 327 605	17 537 767	21 305 066	26 221 690	36 060 100
Ökning från tidigare år		4 796 197	3 210 162	3 767 299	4 916 624	9 838 410
		33,48%	18,30%	17,68%	18,75%	27,28%

* Årsredovisnings saknas. Bolaget bildat under 2014-2015

Antal anställda, mindre bolag

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A Relation	1	1	1	1	1	0
CarlNor Invest, 201107-201212				1	0	1
GeoStar Europé 201401-201506						2
GIS Sweden						
Hariett AB		5	5	6	6	5
Invotech Solutions	3	3	3	4	4	3
Jazdac Group						
PLAYipp	3	6	8	7	11	15
Rcon-Sweden	2	2	2	1	1	2
Reflectus	3	2	2	2	2	2
Roadroid				1	1	2
Temagon						1
	12	19	21	23	26	33
Totalt		7	2	2	3	7
Ökning från tidigare år		36,84%	9,52%	8,70%	11,54%	21,21%

Nettoomsättning, stora bolag

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cartesia GIS AB	56 707 000	62 672 000	66 796 000	71 704 000	69 114 000	73 404 000
Esri Sverige AB *	178 740 000	181 520 682	194 438 268	203 847 695	211 052 353	213 829 168
Fiberdata AB	132 525 675	58 731 978	125 550 570	139 097 593	123 571 596	86 718 818
Geomatikk Sverige			-2	-5	69 313 117	84 632 729
Knowit Gävleborg	33 045 957	45 499 397	44 341 434	43 688 737	50 375 986	54 983 004
Metria			299 956 000	471 581 000	431 395 000	414 766 000
S-GROUP Holding	246 782 000	278 052 000	298 394 167	309 836 026	357 288 920	367 656 171
S-GROUP Solutions *	16 550 055	13 603 078	15 127 638	50 793 686	49 514 820	51 524 382
Swedesurvey (moderbolag)	54 255 000	36 941 000	36 396 000	14 518 000	7 502 451	12 698 249
Totala summa	718 605 687	677 020 135	1 081 000 075	1 305 066 732	1 369 128 243	1 360 212 521
Ökning, år		-41 585 552	403 979 940	224 066 657	64 061 511	-8 915 722
Procentuell ökning		-6,1%	37,4%	17,2%	4,7%	-0,7%

* S-GROUP Solutions och Esri Sverige AB ingår som del av S-GROUP Holding

Antal anställda, större bolag

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Esri Sverige AB *	91	95	100	90	85	85
Fiberdata AB	64	42	40	41	55	50
Cartesia GIS AB	38	39	43	48	51	45
Geomatikk Sverige				3	53	45
Knowit Gävleborg	23	22	21	23	25	33
Metria			294	305	301	259
S-GROUP Holding	147	158	226	237	308	298
S-GROUP Solutions*	14	16	17	40	43	41
Swedesurvey	15	12	12	9	6	5
	392	384	753	796	927	861
		-8	369	43	131	-66
		-2,1%	49,0%	5,4%	14,1%	-7,7%

* S-GROUP Solutions ingår som del av S-GROUP Holding



Denna rapport har upprättats inom ramen för vårt uppdrag att tillhandahålla rådgivning avseende Region Gävleborgs uppdrag i Future Position X. Rapporten är endast upprättad för vår uppdragsgivares räkning, Region Gävleborg, och får inte lämnas ut eller göras tillgänglig för andra fysiska eller juridiska personer utan Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB:s/PricewaterhouseCoopers AB:s skriftliga godkännande. I avsaknad av skriftligt godkännande, tar Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB/PricewaterhouseCoopers AB inte något som helst ansvar gentemot någon annan än uppdragsgivaren som väljer att förlita sig på eller att agera utifrån innehållet i denna rapport. Inte heller tas något ansvar för att rapporten används för andra syften än för dem som förelegat vid uppdragets utförande.