

## **Center for Ejendomme: Plan for opfølgning på BDO's afrapportering om gennemgang af styringssetup og forretningsgange af 12. juni 2019**

Nedenstående oversigt viser BDO's anbefalinger ved gennemgangen af styringssetup og forretningsgange i Center for Ejendomme (CEJ), samt hvordan og hvornår Center for Ejendomme følger op.

	<b>Anbefaling</b>	<b>Kilde i rapport</b>	<b>Hvordan følger vi op i CEJ</b>	<b>Hvornår</b>
1. <sup>1</sup>	<b>Opfølgingsproces:</b> - Det skal overvejes, om der ultimo 2019 skal foretages en opdatering af rapportens vurderinger. Bl.a. fokus på vurdering af risiko for korruption og bedrag samt systemer, forretningsgange og kontroller til imødegåelse heraf.	s. 3, 33	CEJ gør status for implementeringen af rapportens anbefalinger i november 2019.	November 2019
	<b>Det strategiske udgangspunkt</b>			
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CEJ's strategi giver en god, overordnet ramme for CEJ's opgaveløsning.</li> <li>- Der er behov for at styrke kulturen ift. at skabe et opbrud med det matrikulære.</li> <li>- Det anbefales, at der prioriteres et øget fokus på den strategiske mulighed i tværgående samtænkning og prioritering af projekter, opgaver og dedikerede teams.</li> </ul>	s. 9, 18	Siden etableringen har CEJ arbejdet konsekvent med at fremme et tværgående fokus, samtidig med at der fortsat – i tråd med ønsket om at være den foretrukne samarbejdspartner – også er et vigtigt hensyn til at imødekomme lokale behov og være tæt på kunderne. CEJ vil fortsat styrke fokus på helhedstænkning på tværs af matriklerne og samtænkning af projekter, opgaver og teams på tværs. Eksempler: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) CEJ har etableret en onboarding proces, hvor nye medarbejdere introduceres til CEJ's strategi og CEJ som arbejdsplads med sammenhæng på tværs.</li> <li>2) Det er et vigtigt emne i CEJ-LMU, hvordan centeret arbejder videre med en fælles kultur og ånd. Der er etableret arbejdsgrupper, der skal komme med forslag til yderligere initiativer.</li> </ol>	Fra september 2019 og frem

<sup>1</sup> Numre på anbefalinger fremgår ikke af BDO's rapport, men er tilføjet af CEJ til brug for dette opfølgningsskema.

	Anbefaling	Kilde i rapport	Hvordan følger vi op i CEJ	Hvornår
			<p>3) På byggeområdet indledes i efteråret 2019 et projekt, der skal danne "faglige fællesskaber på tværs af matrikler". Læring fra projektet kan bringes videre til at tænke yderligere tværgående på tværs af hele CEJ.</p> <p>4) Der arbejdes på at udvikle standarder, der skal anvendes på tværs af matrikler inden for Drift og Teknik og Plan og Byg.</p> <p>5) Indgåelse af et eller flere strategiske partnerskaber vil kunne understøtte tværgående samtænkning og prioritering af projekter på tværs af renoveringsplanen, pulje 3, driftsprojekter og ESCO.</p>	
3.	- Udgangspunktet kunne bl.a. være bedre dataunderstøttelse og bedre overblik over ensartede projekter på tværs af kunder og matrikler.	s. 9	Der er i samarbejde mellem Center for Økonomi og CEJ igangsat et projekt, der bl.a. skal afdække muligheder, behov og løsninger mht. at skabe en overblik over igangværende, nye projekter og projekter i pipeline, på tværs af matrikler.	
	<b>Beslutnings- og implementeringsprocesser ifm. opgaver i CEJ</b>			
4.	Det anbefales: - at bruge SLA' er. - at der som led i SLA eller i en separat aftale etableres en fast beslutningsstruktur hos den enkelte kunde via en formaliseret, skriftlig aftale mellem CEJ og kunderne, inkl. Håndtering af tværgående/længerevarende projekter.	s. 9, 22	CEJ har udarbejdet et oplæg til en Service Level Agreement (SLA), der beskriver serviceleverancer på det driftstekniske område. Oplæg til SLA drøftes med Forum for Ejendomme, hvor hospitalerne er repræsenteret på direktionsniveau. Det forventes, at en SLA kan være klar i slutningen af 2019.	Ultimo 2019
5.	Det anbefales: - at der for hver kunde etableres en tydelig og ensartet udmelding om processerne for driftsopgaver og projekter via en samlet afrapportering om fremdrift og økonomi.	s. 9, 21	Der er allerede i dag en proces vedrørende afrapportering på driftsopgaver og projekter, der er tilpasset til den lokale direktion. Regionens nye Facility Management System, Dalux, vil gøre det muligt for den enkelte kunde at følge CEJ's opgaveløsning og få besked, når opgaven er udført. Derudover vil CEJ sætte fokus på at styrke den kommunikation, der i dag finder sted i regi af møder med de enkelte hospitalsdirektioner (se også anbefaling 19).	Ultimo 2019
6.	Det anbefales, at CEJ fremadrettet overtager det samlede procesansvar for	s. 9, 22	Afklares i særskilt proces.	

	Anbefaling	Kilde i rapport	Hvordan følger vi op i CEJ	Hvornår
	renoverings- og byggeprojekter i Psykiatrien.			
7.	På logistik- og forsyningsområdet bør overvejes at indføre en SLA (Service Level Agreement).	s. 22	CEJ har allerede en lang række Service Level Agreements i forbindelse med alle de transportopgaver, som Logistik og Forsyning udfører, men der eksisterer ikke en SLA for regionslageret. Der vil blive udarbejdet en generel SLA for regionslageret, som dækker levering af lagervarer samt ikke-lagerførte varer.	Forventes godkendt ved udgangen af Q4/19
	<b>Styring af økonomi og opgaver inkl. Intern kontrol og risikohåndtering</b>			
8.	Ifm. den udmeldte konsolidering af arbejdsfordelingen i direktionen tydeliggøres, hvem der har ansvaret for økonomi og økonomistyring i CEJ, herunder at de besluttede økonomiske rammer overholdes.	s. 9	Der er taget initiativ til at præcisere opgavefordelingen i direktionen, herunder ansvar for økonomien.	Ultimo 2019
9.	I relevant omfang udarbejdes ansvarsbeskrivelser /delegationsbeskrivelser for de enkelte ledere.	s. 9, 27	Der udarbejdes opgavebeskrivelser for chefteamet.	Ultimo 2019
10.	Økonomiteamet styrkes ved, at teamet også får til ansvar at sikre en samlet konsolidering af økonomien i CEJ bl.a. gennem budgetopfølgning og controlling af økonomien for alle CEJ's enheder, fx gennem controlling af økonomien i byggeprojekter mv.	s. 9, 26	Økonomiteamet varetager i dag opgaver i forhold til den overordnede økonomistyring af CEJ's enheder. I forlængelse af projekt CEJ økonomistyring vil det være relevant at vurdere, om der er behov for at justere set-uppet mht. controlling af økonomi og fremdrift i byggeprojekter mv.	
11.	I forbindelse med implementering af byggeprojektmodellen anbefales et særligt fokus på at sikre ensartethed i anvendelsen af styringsark og risikostyring i projekterne, samt løbende opfølgning på risikostyringen.	s. 9, 24, 25	Risikostyring er et vigtigt fokusområde i forbindelse med CEJ's byggeprojekter, og der er ansat en særlig risikomanager, der bl.a. skal arbejde med yderligere at udbygge risikostyringen på byggeområdet.	

	Anbefaling	Kilde i rapport	Hvordan følger vi op i CEJ	Hvornår
12.	Som en del af byggeprojektmodellen indarbejdes et særskilt tema omkring selvstændig regnskabsaflæggelse.	s. 9	Udarbejdes snarest muligt.	
13.	Afklaring af behov og omfang for rapportering til koncerndirektionen og regionsrådet på bygge- og renoveringsprojekter udover kvalitetsfondsprojekterne. CØK og koncerndirektionen inddrages, og der inddrages erfaringer fra det kommende renoveringsplansværktøj.	s. 10, 23, 25, 26, 28	Der planlægges en hyppigere afrapportering vedr. renoveringsplanen.	Udgangen af 2019
14.	Der søges udviklet og implementeret et disponeringssystem, gerne i SAP, så der bliver systemmæssig sammenhæng mellem budget, disponering og forbrug.	s. 10, 27	Der er – som BDO gør opmærksom på - i samarbejde mellem CØK og CEJ igangsat et projekt, der bl.a. skal afdække muligheder, behov og løsninger mht. at skabe en overblik over igangværende, nye projekter og projekter i pipeline på tværs af matrikler.	
15.	Der udarbejdes en handleplan for implementering af de anbefalinger til justeringer, som er angivet i rapporten.	s. 10	Plan for opfølgning på BDO's anbefalinger udarbejdet (dette dokument).	September 2019
16.	Udarbejdelse af ny Service Level Agreement (SLA) for Koncernregnskabs ydelser til CEJ	s. 23	Koncernregnskab har udarbejdet oplæg til ny Service Level Agreement (SLA), der pt. er i høring.	September 2019
17	Vigtighed af fælles projekt med CØK om bl.a. oprydning i kontoplan.	s. 27	Er igangsat.	
18.	Vigtigt med samlet overblik over, om samme type projekter skal gennemføres på flere matrikler inden for en given periode som led i renoveringsplanen.	s. 28	Der er etableret et overblik over, om samme type projekter gennemføres på flere matrikler inden for en given periode som led i renoveringsplanen. Dette overblik er ikke systemunderstøttet.	
	<b>Forholdet mellem CEJ og kunder/snitflader</b>			
19.	CEJ skal i højere grad sætte ind med tiltag, som retter sig mod de enkelte kunder (fx opgaveløsning, involvering af kunder, information, kommunikation,	s. 10, 28, 29, 30	Der er i dag en række forskellige tiltag og kanaler for kommunikationen med CEJ's kunder: bl.a. faste møder mellem vores bygge-/driftschefer og hospitalsdirektionerne, møder mellem CEJ's direktion og hospitalsdirektionerne samt den generelle udvikling af centerets opgaver i Forum for Ejendomme.	

	Anbefaling	Kilde i rapport	Hvordan følger vi op i CEJ	Hvornår
	branding mv.) Først bør der iværksættes en dialog med kunderne om, hvor de centrale mangler er i dag, og hvor der er behov for en hurtig indsats (dvs. en analyse af, hvordan relationerne til kunderne styrkes). Rapporteringssetuppet ud til kunderne om driftsmæssige forhold og prioriteringer kan fx med fordel styrkes.		Derudover vil CEJ sætte fokus på yderligere at styrke kommunikationen i forhold til de enkelte hospitalsdirektioner – bl.a. ved mere intensiv statusrapportering for projekter og indsatser.	
20.	På indkøbsområdet anbefales det, at CEJ hurtigst muligt får etableret et retvisende datagrundlag til brug for indgåelse af nye indkøbsaftaler, og at det gøres mærkbart lettere for CEJ's medarbejdere at bruge aftaler (uddybende tekst). Der skal ske en generel opprioritering af området. Bl.a. udfordringer med compliance i driften.	s. 10, 23, 29, 31	Fokus på at styrke compliance og brugen af tilknyttede faciliteter i SAP til indkøb/bestillinger.  Det er en vigtig rolle for det såkaldte Facility Management board, der har deltagelse af Koncernindkøb, at drøfte og igangsætte initiativer, der understøtter indkøb.	
	<b>Kompetencer</b>			
21.	Arbejdet med vidensdeling struktureres i en egentlig handleplan med konkrete mål og synlige aktiviteter med henblik på at styrke vidensdelingen og dermed kompetencerne i CEJ. Der tages udgangspunkt i erfaringer fra Plan og Byg.	s. 10, 31	CEJ arbejder allerede i en række sammenhænge med videndeling – både på de enkelte områder og på tværs af enhederne. Som eksempler kan nævnes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etableringen af CEJs "dialogforum" (med chefer og nøglemedarbejdere) med fokus på videndeling på tværs.</li> <li>• Dialog i CEJ-LMU om tværgående samarbejde og CEJ-ånd.</li> <li>• Tværgående projektchefforum.</li> <li>• Plan og Bygs koncept for videndeling.</li> </ul>	
	<b>Imødegåelse af risiko for korrupion og bedrag på byggeområdet</b>			
22.	Der bør igangsættes en ekstern gennemgang af området senest ultimo 2019, hvor CEJ må formodes at have implementeret alle væsentlige	s. 11	Det er i forbindelse med den årlige forvaltningsrevision aftalt, at BDO følger op på anbefalingerne og udviklingsarbejdet i Center for Ejendomme.	

	Anbefaling	Kilde i rapport	Hvordan følger vi op i CEJ	Hvornår
	forretningsgange, interne kontroller og systemer til understøttelse heraf.			
23.	<p>Det er vores anbefaling, at der fortsat fokuseres på, at Koncernindkøb inddrages ved udbud og indgåelse af kontrakter, så der etableres en naturlig persondeling mellem bestiller af opgaven og løbende kontaktperson på den ene side og udbud af opgave og kontraktindgåelse på den anden side. Vi er orienterede om, at der ligger skriftlige retningslinjer herfor, og at det senest er indbygget i den nye byggeprojektmodel.</p> <p>Det bør på tilknyttede forhold, som eksempelvis godkendelse af ekstraarbejder, ligeledes sikres at flere personer har vidensgrundlag for, og skal godkende sådanne arbejder.</p>	s. 11, 33	<p>Det er CEJ's opfattelse, at der allerede er det nødvendige fokus på overholdelse af udbudsregler og inddragelse af Koncernindkøb. Der lægges bl.a. stor vægt på at sikre ligebehandling og gennemsigtighed i forbindelse med indkøb understøttet af samarbejdet mellem CEJ og Koncernindkøb.</p> <p>Prokuraregler, der fastlægger adgang til at disponere på byggesagerne, og vejledning om udbudsprocessen for byggesager er en fast del af CEJ's byggeprojektmodel og dermed arbejdsværktøj for samtlige byggechefer og projektmedarbejdere.</p> <p>Mht. ekstraarbejder skal der – ligesom på øvrige byggesager – minimum to personer til at godkende sådanne arbejder. I henhold til prokurareglerne kan projektlederen, som det er sædvane i byggeriet, attestere beløb til ekstraarbejder, som ligger inden for disponeringsrammen, hvor der indledningsvis afsættes et fast procentbeløb til uforudsete udgifter. Enhedschef og byggechefer kan anvise inden for disponeringsrammen.</p> <p>I øvrigt varetages stillingtagen til ekstraarbejder af byggeledelsesfunktionen, der ofte er aftalt varetaget af en ekstern rådgiver. I henhold til standardaftalerne på byggeområdet (AB -aftalerne) fastlægger bygherren rådgiverens (byggelederens) fuldmagt til at godkende ekstraarbejder for at sikre fremdrift på en byggesag.</p>	
24.	Det bør løbende sikres, at der er klare interne bestemmelser og beskrivelse af, hvordan risiko for korruption og bedrag på byggeområdet imødegås. De ansattes kendskab til reglerne bør kontrolleres.	s. 32	<p>CEJ vil fortsat have fokus på at sikre ledernes og medarbejdernes kendskab til regelsættet, som bl.a. er beskrevet i byggeprojektmodellen.</p> <p>I forhold til korruptionstemaet indgår Moderniseringsstyrelsen vedledning om "god adfærd i det offentlige" i byggeprojektmodellen og er tilgængelig på intranettet.</p>	
25.	Nedrivnings- eller restmaterialer bør indregnes ved kontraktindgåelse. Der	s. 33	Værdien af disse materialer indgår ofte i de konkurrenceudsatte arbejder og prissættes i den forbindelse af de bydende.	

	Anbefaling	Kilde i rapport	Hvordan følger vi op i CEJ	Hvornår
	bør også være ledelsestilsyn og regnskabsanalyser med henblik på at imødegå misbrug ifm. indkøb af materiale, værktøj og maskiner.		CEJ's prokuraregler tilsikrer, at misbrug i forbindelse med indkøb, imødegås.	