



Tlf: 46 37 30 33
roskilde@bdo.dk
www.bdo.dk

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab
Ringstedvej 18
DK-4000 Roskilde
CVR-nr. 20 22 26 70

REGION HOVEDSTADEN

Center for Ejendomme

Afrapportering om gennemgang af
styringssetup og forretningsgange

12. juni 2019

INDHOLD

1	INTRODUKTION OG RESUMÉ	2
1.1	INTRODUKTION	2
1.2	GENNEMGANGENS BAGGRUND	2
1.3	AFGRÆNSNING OG METODER.....	2
1.4	OPFØLGNINGSPROCES	3
1.5	RESUMÉ AF GENNEMGANGENS HOVEDRESULTATER.....	4
1.6	ANBEFALINGER OG FORSLAG TIL JUSTERINGER.....	9
2	CEJ'S ORGANISERING OG BUDGET	12
2.1	ORGANISERING AF CEJ	12
2.2	ORGANISATORISKE SNITFLADER.....	14
2.3	CEJ'S BUDGET	16
3	GENNEMGANG AF STYRINGSSETUP I CEJ	17
3.1	DET STRATEGISKE UDGANGSPUNKT	17
3.2	BESLUTNINGS- OG IMPLEMENTERINGSPROCESSER IFM. OPGAVER I CEJ.....	19
3.3	STYRING AF ØKONOMI OG OPGAVER, HERUNDER INTERN KONTROL	22
3.4	SAMARBEJDET MED KUNDER OG SNITFLADER OM PROJEKTER OG DRIFTSOPGAVER ..	28
3.5	KOMPETENCER	31
3.6	RISIKO FOR KORRUPTION OG BEDRAG PÅ BYGGEOMRÅDET	32
	BILAG	34

1 INTRODUKTION OG RESUMÉ

1.1 INTRODUKTION

Vi har udført gennemgang af styringssetup og forretningsgange i Center for Ejendomme (CEJ).

Udførelsen er sket i overensstemmelse med det med Region Hovedstaden aftalte Kommissorium for opgaven. Af kommissoriet fremgår det overordnet, at gennemgangen blandt andet skal omfatte en gennemgang af CEJ's strategi, økonomi, organisering samt planlægning og prioritering af opgaver.

Til styring af opgaven er udarbejdet "Rammepapir: Gennemgang af forretningsgange og styringssetup" dateret januar 2019, der har sat rammerne for den praktiske tilrettelæggelse og gennemførelse af opgaven.

Rapportering er efter aftale sket løbende ved møder i den etablerede referencegruppe for opgaven med repræsentanter fra Center for Ejendomme, Center for Økonomi og BDO.

1.2 GENNEMGANGENS BAGGRUND

Den af regionsrådet vedtagne renoveringsplan af hospitalerne for 7 mia. kr. over en 10-årig periode, som CEJ har ansvaret for gennemførelsen af, indeholder i den forbindelse en række særlige opmærksomhedspunkter vedrørende tværgående indsatser og prioriteringer.

Vi har efter aftale gennemført en gennemgang af forretningsgange og brugen af styringsværktøjer på tværs af enheder internt i CEJ samt en vurdering af, om enhederne i CEJ rent styringsmæssigt har det rette match mellem ressourcer, kompetencer, systemer og procedurer. Endvidere skal være en overordnet gennemgang og vurdering af forretningskritiske styringsystemer og -værktøjer.

Gennemgangen indeholder desuden en vurdering af forretningsgange på tværs af centre i regionen og brugen af SLA'er (service level agreements) ift. samarbejde mellem CEJ og dets "kunder" (dvs. hospitaler, institutioner og andre centre i regionen) samt styringen af projekter og leverancer for CEJ's kunder.

I relation til styring af projekter, herunder eksterne leverandører, er gennemgangen derudover rettet mod at se nærmere på indkøbs- og udbudsområdet vedrørende bl.a. økonomi, konkurrenceudsættelse, controlling og compliance samt en vurdering af CEJ's indkøbssystem i forhold til aftaledækning mv. Som en del af dette indgår en vurdering af snitflader til, og samarbejde med, Koncernindkøb og andre relevante enheder/centre i regionen. Gennemgangen skal også indeholde CEJ's dokumentation til sikring af fuldstændighed i ejendomsportefølje samt indsigt i grundlaget for vurdering af vedligeholdelsesstand.

Som en del af kommissoriet er det aftalt, at nærværende afrapportering vil indeholde anbefalinger til eventuelle forbedringer eller justeringer.

1.3 AFGRÆNSNING OG METODER

Vi har valgt at basere gennemgangen af styringssetuppet i CEJ på foreliggende materiale i form af politikker, forretningsgangsbeskrivelser og andre styringsdokumenter, herunder interne håndbøger, projektlogs mv.

Der er således søgt en undersøgende tilgang baseret på en række arbejdshypoteser omkring følgende analysetemaer i gennemgangen:

- 1) Det strategiske udgangspunkt
- 2) Beslutnings- og implementeringsprocesser ifm. opgaver
- 3) Styring af økonomi og opgaver inkl. intern kontrol og risikohåndtering
- 4) Forholdet mellem CEJ og kunder/snitflader

Grundlaget for beskrivelserne i afrapporteringen er de data vi har modtaget fra CEJ og de interviews, vi har gennemført. Vi har valgt at foretage en række semistrukturerede interviews med nøglepersoner internt i CEJ og hos nogle af de centrale snitflader, som CEJ har til andre enheder i regionen samt hos nogle af CEJ's kunder.

Den samlede oversigt over interviewpersoner fremgår af Bilag 1.

Ved udvælgelsen af nøglepersoner, der blevet interviewet til opgaven, er der foretaget valg såvel internt i CEJ samt blandt CEJ's kunder og i de enheder i Regionen som CEJ samarbejder med. Dermed er søgt opnået en så høj grad af repræsentativitet som muligt blandt de personer, som er interviewet. Tilrettelæggelsen af interviews m.v. er sket i professionelt samarbejde med både ledelsen i CEJ og med de personer, som har medvirket i interviews og indsamling af data.

Vi har via disse interviews - hvoraf nogle interviewpersoner har været genbesøgt - søgt at be- eller afkræfte de arbejdshypoteser, der har knyttet sig til de fire ovenstående analysetemaer i gennemgangen. Interviews er brugt til tilvejebringelse og vurdering af dokumentation for det, som er sagt under interviews - f.eks. forretningsgange eller dokumenter som bruges til styring af et projekt eller en portefølje af projekter. Den fremsendte dokumentation og ledelsesinformation er blandt andet blevet vurderet ud fra, om det er velegnet til det formål, det er udarbejdet til.

Det samlede arbejde med gennemgangen af styringssetuppet i CEJ har været forankret i en referencegruppe med deltagelse af ledelsesrepræsentanter fra CEJ og CØK samt revisorer og konsulenter fra BDO.

Der er løbende afholdt møder i referencegruppen med det formål at drøfte status for fremdriften i gennemgangen af styringssetuppet - herunder afklaring omkring forespurgt og fremsendt dokumentation og mulige interviews - og løbende at få drøftet og afstemt arbejdshypoteser, analysetemaer og foreløbige findings.

1.4 OPFØLGNINGSPROCES

CEJ er fortsat en organisation under opbygning og etablering indenfor en række områder, såvel af organisatorisk art som indenfor etablering og implementering af it-baserede styringsværktøjer, forretningsgange og interne kontroller.

Det er således vores erfaring siden drøftelserne af rammerne for opgaven blev påbegyndt ultimo 2018, at der i den forløbne periode til dags dato er iværksat en række forbedringer af eksisterende styringsværktøjer, forretningsgange og interne kontroller m.v. og også iværksat nye tiltag m.v.

Vi har i nærværende rapportering kommenteret og givet anbefalinger indenfor en række områder. Enten hvor de nuværende systemer og styringsværktøjer, organisatoriske forhold eller andre forhold er i en "proces" og under fortsat udvikling og implementering, eller hvor nye værktøjer m.v. står for at skulle implementeres, beskrives og indgå i den løbende styring.

Der er på nogle områder efter vores opfattelse tale om væsentlige forhold, og det har på det nuværende grundlag ikke været muligt at afdække alle forhold, som efter vores opfattelse er relevante for en samlet vurdering af effektiviteten m.v. af styringssetuppet og forretningsgange i CEJ.

Det vil derfor være vores anbefaling, at der udarbejdes en handleplan for implementering af de anbefalinger til justeringer, som er angivet i nærværende afrapportering. Endvidere er det anbefalingen, at det overvejes, om der ultimo 2019 skal foretages en opdatering af rapportens vurderinger, anbefalinger og kommentarer, herunder en gennemgang af de af CEJ i løbet af 2019 etablerede forretningsgange og interne kontroller og styringsværktøjer.

I denne forbindelse bør der efter vores opfattelse ske en opdatering af vurderinger og anbefalinger indenfor området om vurdering af risiko for korruption og bedrag på bygeområdet, i forhold til de i løbet af 2019 af CEJ etablerede systemer, forretningsgange og kontroller til imødegåelse heraf. I overvejelserne om opfølgning kan indgå, om den eventuelt skal omfatte udvalgte områder afhængig af implementeringstakten for de igangsatte tiltag.

1.5 RESUMÉ AF GENNEMGANGENS HOVEDRESULTATER

Det strategiske udgangspunkt

- Baseret på gennemgangen af forelagt materiale, interviews og møder hos Center for Ejendomme (CEJ), er det vores samlede vurdering, at CEJ har opbygget en strategi, som tager udgangspunkt i den opgave som CEJ skal løse, som har de rigtige fokusområder og som dermed giver en god, overordnet ramme for CEJ's opgaveløsning. CEJ's snitflader og kunder tilkendegiver, at CEJ's strategi i væsentlig grad er kendt og anerkendt i organisationen. Der konstateres en forståelse for, at CEJ er "ved at bygge noget op", men også at der opleves mangler i kundefølelsen, herunder manglende gennemsigtighed om prioriteringer af projekter og økonomi.
- Det er også vurderingen, at de tiltag som CEJ har igangsat for at sikre tværgående fokus, er rigtige, og er med til at fremme grundlaget for at realisere strategien. Det er dog vurderingen, at man fortsat er noget matrikelbårne i tilgangen til opgaveløsningen, hvilket bl.a. ses ved, at der for nuværende ikke er etableret et fuldt overblik over, om ensartede projekter skal gennemføres på flere matrikler indenfor en given periode og dermed ikke har det fulde grundlag for at kunne genbruge erfaringerne.
- Flere interviewpersoner på de hospitaler, som vi har været i dialog med i forløbet, giver udtryk for, at de oplever, at opbakningen til CEJ i deres del af organisationen pt. er begrænset. Det er vores vurdering, at det primært skyldes manglende gennemsigtighed i prioritering og økonomi ned på afdelingsniveau, og at dette fylder i hverdagen. Andre interviewpersoner oplever dog god dialog med de lokale bygge- og driftschefer.
- Nogle kunder oplever, at kompetencerne - særligt ift. byggeopgaverne - er blevet bedre end før CEJ blev dannet. Andre oplever, at CEJ's medarbejdere bl.a. som følge af udskiftninger har manglende viden og forudsætninger for de opgaver, de har ansvaret for at lede og løse. Udskiftningerne har betydet et tab af kompetencer som CEJ pt. er ved at genopbygge og udbygge.
- CEJ, kunder og enheder med snitflader til CEJ tilkendegiver, at viden fortsat ofte er forankret hos enkeltpersoner, hvilket også fremadrettet gør konstruktionen omkring CEJ relativt følsom ved udskiftninger. En konsekvens af den høje personaleomsætning er, at en del af den viden, som var forankret hos personer på det bygningsmæssige område, er forsvundet, uden at der først er sket en fysisk registrering af denne viden. Der arbejdes i CEJ på at sikre videns opsamling via bedre systemunderstøttelse og fokus på organisatorisk forankring.
- Det er vurderingen, at opbygningen af kompetencer og sikringen af vidensopsamling er centrale elementer i CEJ's strategiske arbejde for at øge opbakningen til CEJ hos kunder og snitflader.

Beslutnings- og implementeringsprocesser ifm. opgaver i CEJ

- Det er vurderingen, at koordinering og styring af projekter og driftsopgaver mellem CEJ og kunderne ikke følger en fast og ensartet struktur, men er tilpasset til den enkelte kunde og ikke altid er nedskrevet. Fælles for samarbejdet med kunderne er, at der sker en central koordinering mellem kunden og CEJ. CEJ oplever, at der fra nogle kunder opstår henvendelser om projekter udenom den faste koordinering. Det er hertil vurderingen, at der ift. blandt andre Psykiatrien og Rigshospitalet opstår dobbeltarbejde for renoverings- og byggeprojekter.
- Det er vurderingen, at der er behov for en afklaring og udmelding om et fælles styringssetup internt i CEJ ud mod kunderne. Vi er orienteret om, at CEJ er i gang med at få lavet udkast til SLA'er på driftsområdet på tværs af hospitalerne, og som forventes klar til implementering i efteråret 2019. Der foreligger ikke skriftlige aftaler med kunderne ift. byggeområdet.
- Vores vurdering er, at bygge- og driftschefer prioriterer dialogen med kunderne om igangsatte projekters processer og status. Det kan konstateres, at nogle kunder ikke føler at have tilstrækkelig indsigt i fremdrift og økonomi, særligt ved skred i tidsplaner, brugen af puljer til uforudsete udgifter mv. CEJ er klar over, at der generelt er et forbedringspotentiale på dette punkt.
- Ud fra de gennemførte interviews med projektledere og byggechefer er det vores opfattelse, at disse agerer inden for de besluttede rammer omkring kontraktindgåelse på bygge- og renoveringsprojekter. Der foreligger retningslinjer for konkurrenceudsættelse og inddragelse af Koncernindkøb, og disse er indarbejdet i den nye byggeprojektmodel. Det er vores opfattelse ud fra interviews, at det for nuværende ikke i praksis opfattes som entydigt, hvornår i processen Koncernindkøb inddrages i relation til vurderingen af, om den pågældende kontrakt skal konkurrenceudsættes og om Koncernindkøb deltager i gennemførelsen af udbud på området.

Styring af økonomi og opgaver inkl. intern kontrol og risikohåndtering

- Ansvar for koordineringen af den samlede økonomistyring ligger i direktionen med input fra de forskellige enheder i CEJ, men er pt. uden nærmere skriftlig beskrivelse af ansvarsfordelingen. Det er vurderingen, at de manglende beskrivelser og den nuværende decentral struktur indebærer en risiko for, at der ikke sker en samlet konsolidering af økonomistyringen i CEJ.
- Organiseringen af økonomistyringen indebærer, at CEJ's økonomiteam under Staben, ikke har ansvaret for - og heller ikke systematisk viden om - den samlede økonomi i forhold til fremdriften i byggeprojekterne, ESCO-projekterne og driftsopgaverne hos kunderne.

Det er oplyst af direktionen i CEJ, at det er hensigten, at dette ud fra et armslængdeprincip skal ligge i Plan og Byg ift. bygge- og renoveringsprojekter, mens den del, der har med driften at gøre, skal ligge i økonomiteamet. Vi er orienteret om, at man er ved at styrke indsatsen på sidstnævnte område, hvilket vi kan tilslutte.

- Økonomiteamet foretager månedlige stikprøver og har faste månedsmøder med alle enhedschefer i relation til økonomien, men foretager ikke controlling heraf.

Det er vores vurdering, at økonomiteamets manglende indsigt og controlling i den store del af CEJ's økonomi - netop bygge- og renoveringsprojekterne - indebærer en risiko for manglende sikkerhed for realisering af projekterne inden for de besluttede økonomiske rammer.

- Vi er blevet oplyst om, at man er gået i gang med et projekt omkring bedre økonomistyring i samarbejde med Center for Økonomi og bl.a. har fokus på oprydning i kontoplan mv. så denne kan understøtte en smidig økonomistyring på en række områder herunder indkøbsområdet. Resultatet af dette arbejde vurderer vi som afgørende for en bedre fremadrettet økonomistyring i CEJ.
- I forhold til opgave- og økonomistyringen på bygge- og renoveringsprojekterne er det vurderingen, at projektledere og byggechefer i det daglige agerer ift. det ansvar de har for opgaverne. Den manglende brug af et fælles styringsværktøj ift. daglig økonomi- og leverandørstyring af særligt de mindre og mellemstore projekter medfører imidlertid en risiko for manglende realisering af projekterne inden for de besluttede rammer for økonomi, tid og kvalitet. Den nyligt præsenterede byggeprojektmodel sætter rammen for en fremadrettet ændring heraf.
- Det er vores vurdering, at projektlederne løbende vurderer risikoen i deres projekter, men der har frem mod implementeringen af den nye byggeprojektmodel ikke i tilstrækkelig grad været fokus på implementering af fælles kriterier for, hvornår et mindre eller mellemstort projekt går i hhv. gult og rødt. I stedet har projektlederne enkeltvis brugt deres egne kriterier, hvilket ikke vurderes til at være en holdbar tilgang. Ledelsesrapporteringen omkring risikoafdækning står centralt og bør efter vores vurdering styrkes. CEJ vurderes endnu ikke endeligt afklaret omkring dette. På de store projekter vurderes fortsat et rimeligt styringssetup.
- Vi er kort blevet præsenteret for tankerne bag det system, som er ved at blive udviklet i samarbejde med ekstern konsulent, til styring af projekterne under renoveringsplanen. Det har ikke været muligt for os at nærmere at vurdere opdrag for opgaven, tidsplaner, implementeringsstrategi og -proces samt konkret tidsplan herfor. Vi har forespurgt herom i løbet af processen og til direktionen, men har ikke modtaget anden dokumentation end den grundlæggende SKI-aftale udarbejdet af CEJ.

Det er et centralt forhold vedrørende styring og dokumentation af processen hos CEJ, og vi har derfor på de løbende møder med direktionen og referencegruppen m.fl. spurgt ind til området.

Ud fra det oplyste vores vurdering, at systemet umiddelbart indeholder de elementer, der fremadrettet bør være tilstede for tilstrækkelig afrapportering omkring status på renoveringsplanens fremdrift. Vi er dog af den opfattelse, at den nuværende rapportering af status fortsat ikke giver et overblik over, om samme type projekter skal gennemføres på flere matrikler indenfor en given periode - og som derfor kunne være relevante inden for rammerne af renoveringsplanen - sådan at der eksempelvis kunne høstes stordriftsfordele. Dertil kommer, at bygninger og lejemål for Den Sociale Virksomhed (DVS) ikke indgår i den udarbejdede renoveringsplan, og dermed ikke indgår i det præsenterede system. Vi er orienteret om, at der aktuelt arbejdes på en sådan renoveringsanalyse vedrørende DSV.

- Det er vores vurdering, at der generelt set er et velfungerende rapporteringssetup internt i CEJ ift. driften og vedligeholdelsen af bygningerne. Det er på den anden side vurderingen, at rapporteringssetuppet ud til kunderne omkring de driftsmæssige forhold og prioriteringer heraf med fordel kan styrkes. Implementeringen af Dalux FM vurderes i den forbindelse afgørende for en mere effektiv drift og kommunikation fremadrettet ift. kunderne.
- Det er vores opfattelse, at der ikke er en systematisk afrapportering til koncerndirektionen og regionsrådet på øvrige bygge- og renoveringsprojekter, der ikke er omfattet af kvalitetsfundsrapporteringerne. Da projekterne samlet set er i milliard-klassen, er væsentlige for varetagelse af hospitalsopgaverne i regionen og herudover er meget komplekse, er det vores opfattelse, at der pt. udestår en afklaring af behovet for yderligere systematisk rapportering vedrørende de små og mellemstore projekter til koncerndirektionen og regionsrådet.

Forholdet mellem CEJ og kunder/snitflader

- Vi vurderer, at kunderne oplever en højere grad af professionalisering på byggeprojekter, men at der er behov for en tydeligere udmelding til kunderne om processerne for og prioriteringen af igangsættelse af projekter, samt om den endelige projektøkonomi.

Flere af interviewpersonerne hos de kunder, som vi har været i dialog med i forløbet, giver udtryk for, at de oplever manglende kommunikation fra CEJ's side for de ombygninger, udskiftninger e.l., hvor tids- og aktivitetsplanerne ikke kan holdes inden for det aftalte og forventede.

- Det er vurderingen, at en række af de tiltag som er igangsat eksempelvis udarbejdelse af SLA'er, udrulningen af Dalux FM til bestilling og styring af kundeopgaver samt arbejdet med at tilvejebringe et systematisk overblik over alle regionens lokaler, vil løse nogle af de anførte problemer, men at der er behov for at speede forbedringsprocessen op.

Det er vores opfattelse, at det er en betingelse, at CEJ's kunder og snitflader - herunder dem, der er repræsenteret i Forum For Ejendomme - anerkender og understøtter, at CEJ fremadrettet har behov for at bygge aftalekomplekser op omkring noget mere standardiseret end de individuelle aftaler, som kunderne i dag er vant til at have.

- Generelt er ansvaret for opgaverne på regnskabsområdet i regionen styret af SLA'er mellem Koncernregnskab og hospitaler, virksomheder og koncerncentre. SLA'en mellem Koncernregnskab og CEJ er ved at blive revideret. Det er vurderingen, at det er vigtigt med en snarlig afklaring af indholdet af den reviderede SLA, så der bliver ny klarhed over snitflader og ansvar på regnskabsområdet mellem Koncernregnskab og CEJ. På indkøbsområdet har CEJ og Koncernindkøb gennem længere tid arbejdet på at højne samarbejdet endnu mere, bl.a. gennem en styregruppe opstartet primo 2019 for FM og entrepriser med fokus på indkøb og udbud.

Det er generelt vurderingen, at samarbejdet mellem CEJ og CØK har været præget af opstartsvanskeligheder siden CEJ's opstart, men det er positivt, at der nu er igangsat et arbejde med at få et tættere samarbejde mellem Økonomiteamet i CEJ og CØK om bedre økonomistyring og bedre indkøb.

- Det er vores vurdering, at der jf. ovenstående arbejde er behov for at fortsætte arbejdet med at forbedre koordineringen, så CEJ får de nødvendige indkøbsaftaler på plads og udnytter udbudskompetencerne på indkøbsområdet bedre. Herved kan compliance også øges fra det lave niveau vi oplever i dag, ligesom risikoen for at overtræde udbudsreglerne kan reduceres.

Det er vores opfattelse, at der er behov for at få CEJ's kontoplan til at spille bedre sammen med blandt andet aftalekataloger mv., hvilket er en forudsætning for at indkøbsprocesser kan forløbe mere optimalt end de gør i dag.

- Flere af CEJ's kunder og snitflader udtrykker, at der opleves en stor vilje hos CEJ til at indgå i et samarbejde om at udnytte deres viden i CEJ's projekter, men oplever også, at CEJ i det daglige har svært ved at prioritere dette arbejde som følge af andre og mere preserende opgaver. Dette gælder eksempelvis i samarbejdet med Koncernindkøb, hvor der fra 2019 er indgået aftale om, at CEJ går mere ind i arbejdet med at specificere behovet for indkøbsaftaler, men hvor det er oplevelsen, at det kniber med at afsætte ressourcerne.

Det er vores opfattelse, at ønsket om en forbedret indkøbskultur i CEJ bygger på en forudsætning om netop at afsætte ressourcerne til et tættere samarbejde med Koncernindkøb. I samarbejdet mellem CEJ og Koncernindkøb er det oplyst, at det tilstræbes, at dette sker.

- Det ligger som en fast aftale, at CEJ skal benytte Koncernindkøb i forbindelse med entreprisudbud, hvis ikke der benyttes rådgiver til dette. Det er oplevelsen fra Koncernindkøbs side, at dette "sjældent" sker, mens CEJ dog oplyser om, at Koncernindkøb er involveret i en række udbudsforretninger. Der er i den nye byggeprojektmodel indlejret en obligatorisk instruks, som beskriver rollefordelingen mellem Koncernindkøb og CEJ, og der har også tidligere ligget retningslinjer herfor.

På den måde er det forventningen, at afstemningen mellem projektlederne i CEJ og Koncernindkøb fremadrettet bør kunne afklares på en mere enkel og ensartet måde, hvilket vil kunne følges op på fremadrettet.

1.6 ANBEFALINGER OG FORSLAG TIL JUSTERINGER

Det strategiske udgangspunkt

- Vi vurderer, at der fortsat er behov for at styrke kulturen i forhold til at skabe et opbrud med det matrikulære og derigennem sikre tværgående prioritering og styring. Det anbefales, at der prioriteres et øget fokus på den strategiske mulighed i tværgående samtænkning og prioritering af projekter, opgaver og dedikerede teams, herunder skabe en større synlighed i forhold til CEJ's mål og intentioner. Udgangspunktet herfor kunne blandt andet være forankret omkring bedre dataunderstøttelse og bedre overblik over ensartede projekter på tværs af kunder og matrikler.

Beslutnings- og implementeringsprocesser ifm. opgaver i CEJ

- Det er vores generelle anbefaling at bruge SLA'er eller skriftlige aftaler, da disse er væsentlige for arbejdet i CEJ. Der forventes implementeret en SLA i efteråret 2019 med kunderne på driftssiden. Det anbefales, at der som led i denne SLA eller i separat aftale etableres en fast beslutningsstruktur hos den enkelte kunde via en formaliseret, skriftlig aftale mellem CEJ og kunderne, inkl. håndteringen af tværgående/længerevarende projekter. 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.
- Det anbefales desuden, at CEJ fremadrettet overtager det samlede procesansvar for renoverings- og byggeprojekter i Psykiatrien, sådan at det konstaterede dobbeltarbejde ift. denne kunde minimeres. Samarbejdet kan med fordel være forankret i en lignende skriftlig aftale for Psykiatrien som anbefalet for CEJ's øvrige kunder.

Styring af økonomi og opgaver inkl. intern kontrol og risikohåndtering

- I forbindelse med den udmeldte konsolidering af arbejdsfordelingen i CEJ's direktion anbefales det, at det bliver tydeligere, hvem der har ansvaret for økonomi og økonomistyringen i CEJ, herunder, at de besluttede økonomiske rammer overholdes.
- Det anbefales, at der i relevant omfang udarbejdes ansvarsbeskrivelser/delegationsbeskrivelser for de enkelte ledere. Det anbefales at styrke økonomiteamet ved at det udover de nuværende opgaver vedr. budget, budgetopfølgning og regnskabsopgaver også får til ansvar at sikre en samlet konsolidering af økonomien i CEJ blandt andet gennem budgetopfølgning og controlling af økonomien for alle CEJ's enheder. Formålet er at sikre en større grad af overblik og sikkerhed i styringen af, og rapporteringen om, den samlede økonomi for de renoverings- og byggeprojekter CEJ har ansvaret for.
- 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. Det anbefales generelt, at der som en del af byggeprojektmodellen indarbejdes et særskilt tema omkring selvstændig regnskabsafklæggelse.
- Vi noterer, at vi kort er blevet præsenteret for det system, som er ved at blive udviklet i samarbejde med ekstern konsulent, til styring af projekterne under renoveringsplanen. Det har ikke været muligt for os at vurdere opdrag m.v., da dette ikke foreligger, ligesom implementeringshorisonten pt. er uklar. Der er ved afslutning af rapporteringsfasen modtaget aftale indgået mellem CEJ og ekstern rådgiver. Denne omfatter dog ikke specifik opgavebeskrivelse af det samlede forløb, men alene en fase 1 for afklaring.

Det bør sikres, at der er konkret styring og et fastsat mål for opgaven samt løbende opfølgning på processen målt op mod aftalen, hvilket vi opfatter som et væsentligt element.

- Det anbefales at få foretaget en afklaring af behov og omfang for rapportering til koncerndirektionen og regionsrådet på bygge- og renoveringsprojekter udover kvalitetsfundsprojekterne. Det anbefales, at CØK og Koncerndirektionen inddrages i udformningen af denne af-rapportering, og at der inddrages erfaringer fra det kommende renoveringsplansværktøj.
- Det anbefales, at der søges udviklet og implementeret et disponeringssystem, gerne i SAP, så der bliver systemmæssig sammenhæng mellem budget, disponering og forbrug. Et sådant disponeringssystem vil også kunne medvirke til CØK's likviditetsstyring såfremt betalinger for indgåede kontrakter kunne udlæses tidsmæssigt.
- Der er, som det fremgår af ovenstående, flere områder, som ikke har haft optimalt styringsgrundlag eller styringsforudsætninger. De fleste områder har igangværende implementeringer af systemer, eller igangværende arbejder på udvikling af sådanne.

Det anbefales, at de igangværende arbejder og implementeringer fremmes, og at der udarbejdes en handleplan for implementering af de anbefalinger til justeringer, som er angivet i nærværende afrapportering.

Forholdet mellem CEJ og kunder/snitflader

- Det anbefales, at CEJ prioriterer et formaliseret samarbejdet med snitfladerne i regionen og fremtalte opfølgning og rapportering på de af CEJ leverede ydelser hos kunderne, samt at processen omkring SLA'er og andre forbedringstiltag speedes op.
- Det anbefales, at CEJ i højere grad sætter ind med tiltag, som retter sig mod de enkelte kunder. Det centrale er, at kundernes behov løses, men det kan også være tiltag ift. at styrke kundeoplevelsen f.eks. involvering og information til kunderne i de situationer, som er væsentlige for kundernes drift og for gennemsigtigheden i økonomien.

Inden CEJ eventuelt igangsætter aktiviteter for at styrke kundeoplevelsen bør der efter vores opfattelse iværksættes en dialog med kunderne om, hvor de centrale mangler er i dag, og hvor der er behov for en hurtig indsats.

- 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 de aftaler, der pt. foreligger, med henblik på at sikre højere compliance, tværgående fokus på udbudsforpligtigelser samt på hvordan man kan understøtte kategoristyring, da det vurderes at kunne give bedre aftaler.

Et tættere samarbejde om dette vurderer vi vil kræve en generel opprioritering af området.

Kompetencer

- Viden om opgaveløsning i CEJ er efter vores vurdering ofte meget personafhængig, hvilket fordrer, at viden om opgaveløsningerne struktureres via faste systemer og processer, blandt andet for at undgå nøglepersonafhængighed. Vi er bekendt med, at der arbejdes med disse problemstillinger i CEJ's ledelse, blandt andet ifm. udrulningen af nye styringsværktøjer.

Det anbefales, at 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. En sådan plan bør tage udgangspunkt i erfaringer med at arbejde på tværs af matrikler mv. i Plan og Byg.

Imødegåelse af risiko for korrupsion og bedrag på byggeområdet

CEJ opererer indenfor en sektor, hvor der generelt historisk set ses eksempler på, at der sker misbrug af midler, korrupsion eller bedrageri etc. Det er derfor vores opfattelse, at det i en organisation som CEJ, underlagt Region Hovedstaden, bør have særlig fokus at tilrettelægge forretningsgange, interne kontroller m.v. til imødegåelse af eventuelle risici for misligheder.

- CEJ har været i en etableringsfase for så vidt angår organisation, forretningsgange og interne kontroller.

Det er vores vurdering, at der henset til områdets væsentlighed bør igangsættes en ekstern gennemgang af området senest ultimo 2019, hvor CEJ må formodes at have implementeret alle væsentlige forretningsgange, interne kontroller og systemer til understøttelse heraf. I denne forbindelse kunne der også ske en opdatering af vurderinger og anbefalinger indenfor området om vurdering af risiko for korrupsion og bedrag på byggeområdet, og de af CEJ etablerede systemer, forretningsgange og kontroller til imødegåelse heraf.

- 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 orienteret om, at der ligger skriftlige retningslinjer herfor, og at det senest er indbygget i den nye byggeprojektmodel.

Det bør på tilknyttede forhold, som eksempelvis godkendelse af ekstraarbejder, ligeledes sikres at flere personer har videns grundlag for, og skal godkende sådanne arbejder.

2 CEJ'S ORGANISERING OG BUDGET

I det følgende beskrives CEJ's nuværende organisering inklusive ansvarsfordeling i forhold til budgetter og opgaver.

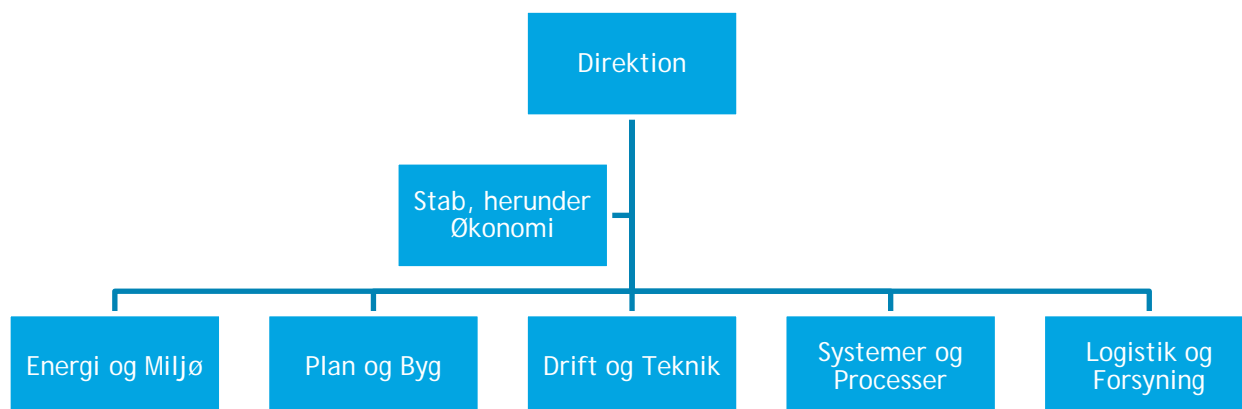
2.1 ORGANISERING AF CEJ

CEJ blev etableret i 2017 ud fra en tanke om at være fælles bygherre for hele Region Hovedstaden, og herunder varetage renoverings-, ombygnings- og nybygningsprojekter for alle regionens hospitaler, virksomheder, centre mv.

I tillæg til bygherrerollen varetager CEJ driften af hovedparten af regionens ejendomsportefølje på ca. 2 mio. kvadratmeter med alt fra fredede ejendomme til nybyggeri, og fordeler sig blandt andet på 10 hospitaler, en del af Den Sociale Virksomheds (DSV) ejendomme, 9 psykiatriske centre, et apotek samt Regionsgården i Hillerød og en række øvrige matrikler. CEJ er desuden ansvarlig for opførelsen af de to kvalitetsfondsbyggerier, Nyt Hospital Hvidovre og Nyt Hospital Bispebjerg i anlægsperioden. CEJ har derimod ikke ansvaret for en række andre større byggerier i regionen herunder en række kvalitetsfondsbyggerier.

Organisationen i CEJ etableret med henblik på bedst muligt at kunne varetage rollen som byg- og driftsherre og derigennem blive den foretrukne samarbejdspartner frem for en tvungen leverandør for regionens hospitaler mv.

CEJ består af fem enheder og er internt organiseret på følgende måde:



Direktion

Direktionen har det overordnede ansvar for at varetage den førømtalte ejendomsportefølje på ca. 2 mio. kvadratmeter. Direktionen består pt. af en direktør og en vicedirektør og har det formelle ansvar for hele driften og udviklingen af CEJ. Direktionen er ansvarlig for udarbejdelse og eksekvering af CEJ's strategiske grundlag og ledelsesgrundlag via tæt samarbejde og opfølgning med chefgruppen. Direktionen følger desuden en række konkrete opgaver og særlige indsatser, projekter, udviklingstiltag og målrettede initiativer tæt.

Direktionen servicerer koncernledelsen og regionsrådet samt diverse politiske udvalg, og har derigennem til opgave at sikre ledelsesinformation af høj kvalitet, der både giver et sikkert beslutningsgrundlag for CEJ's fremtidige retning og også sikrer budgetoverholdelse via sikker økonomistyring.

Stab

CEJ's stabsfunktion understøtter hele organisationen på tværs ved at rådgive de enkelte enheder indenfor økonomi, organisering mv. Økonomiteamet (ØT) er en del af staben, og har som selvstændigt ansvar at forestå den samlede budgetproces i CEJ, herunder løbende budgetopfølgning til CEJ's direktion. Staben har imidlertid ikke ansvaret for opfølgningen på bygge- og renoveringsprojekter samt drift på regionens hospitaler. Denne opgave varetages af enhederne.

Systemer og Processer (SoP)

Systemer og Processer understøtter implementeringen af CEJ's strategi på tværs af organisationen og medvirker til at CEJ's arbejdsgange implementeres i hele organisationen. Enheden understøtter de tværgående forretningsmæssige processer med systemer, og hjælper de enkelte enheder med at udvikle/indkøbe deres enhedsspecifikke værktøjer.

Realisering af CEJ's strategi betyder, at hele CEJ skal arbejde med at optimere arbejdsgange og kundeoplevelser. Dette kræver samarbejde om udviklingsprojekter og SoP arbejder for at medarbejdere medvirker til og efteruddannes i CEJ's nye systemer og arbejdsprocesser i det omfang, det er relevant.

Det faglige og økonomiske ansvar for renoveringsanalysen og gennemførelsen heraf er desuden forankret i denne enhed.

Plan og Byg (PoB)

Enheden for Plan og Byg rådgiver om, udarbejder forslag til og gennemfører ombygninger, nybyggerier og andre byggesager på regionens hospitaler, virksomheder og centre. Enheden opsamler erfaring med sygehus- og psykiatribyggeri og udvikler nye standarder for regionens byggerier med henblik på at sikre gode fysiske rammer for ansatte og patienter til den bedste pris.

I Plan og Byg varetages hele byggeprocessen fra den indledende idéfase til efter indflytning med en professionel og helhedstænkende tilgang og i samskabelse med hospitaler og virksomheder.

Drift og Teknik (DoT)

Drift og Teknik varetager alle opgaver inden for facilities management (FM) på regionens hospitaler, virksomheder og centre. Drift og Teknisk primære fokus er på indvendig og udvendig drift og vedligehold af bygninger og udendørsområder.

Som en del af dette løser enheden typisk VVS-, snedker-, tømrer-, elektriker- og maleropgaver lokalt hos kunderne og desuden sørges for eftersyn og vedligehold af elevatorer, ventilationsanlæg, CTS og brand- og tyverisikringsanlæg efter ens standarder på tværs af regionen.

Enheden står også for mindre ombygninger ligesom den bistår med viden til de større byggerier om driftsforhold, der skal være tilstede fx om ventilation, styring af anlæg (el, vand, varme). På udendørsområderne er fokus på at sikre gode parkeringsforhold for medarbejdere, patienter og pårørende, og sørge for at holde grønne områder velplejede og vejene ryddede for sne.

Energi og Miljø (EoM)

Energi og Miljø er ansvarlige for energi- og miljøområdet for regionens hospitaler, virksomheder og centre, og analyserer, initierer og driver energirenoveringsprojekter, hvor det giver mening. Enheden er blandt andet ansvarlig for regionens klimaregnskab og har sammen med Logistik og Forsyning ansvaret for den samlede indsats omkring affald, energi og transport.

Enheden overvåger og styrer energiforbruget, og tilrettelægger regionens samlede energiindkøbsstrategi med de interne samarbejdspartnere. Enheden har også ansvaret for en række energieffektiviseringsprojekter - benævnt ESCO-projekter - som foregår i et samarbejde med en privat partner med det formål at opnå energibesparelser i bygninger og hvor de midler, der er bundet i en given

ejendom i form af energiforbrug, kan reduceres. Reduktionen af energiomkostningerne betaler for optimering af ejendommens energiforbrugende installationer. Enheden driver desuden egne optimeringsprojekter, og yder energi- og miljørådgivning i forhold til om- og nybygninger samt varetager rådgivningsopgaver i forhold til fysisk arbejdsmiljø på regionens matrikler.

Vi er orienteret om, at der i foråret 2019 fortsat arbejdes med en række foranalyser og energianalyser samt valg af rådgiver i udbud inden der for alvor sættes gang i ESCO-projekterne. Vi er desuden orienteret om, at enheden det seneste år er opnormeret, og at der i øvrigt er igangsat en yderligere rekrutteringsproces af projektledere til igangsættelsen af de kommende energirenoveringer.

Da omfanget af igangværende projekter i EoM er begrænset, har vi ifm. vores gennemgang af styringssetuppet i CEJ ikke udtaget projekter til nærmere gennemgang eller interviewet øvrige medarbejdere udover enhedschefen.

Logistik og Forsyning (LoF)

Logistik og Forsyning er hovedansvarlig for driften af regionslageret, og arbejder derudover med koncernfælles løsninger, som understøtter den logistiske effektivitet på tværs af regionens hospitaler, institutioner og virksomheder.

Formålet er at sikre kontinuerlig forbedring af regionens logistik- og transportaktiviteter i samarbejde med især enheden for Energi og Miljø, blandt via styring af fælles flådestyringsaftaler, blodprøvetransporter, fælles indsats omkring affald, genbrug og donation mv.

Enheden har haft samme organisering fra 2015 - dvs. inden CEJ blev dannet - og har hovedfokus på opgaver, der ikke er helt sammenlignelige med resten af enhederne i CEJ. Det er således vores opfattelse, at enheden lidt har levet sig eget liv i forhold til resten af CEJ, selvom der kan konstateres en række naturlige overlap til både Drift og Teknik og især Energi og Miljø, hvilket gør, at placeringen af LoF i CEJ giver god mening.

Da omfanget og karakteren af enhedens arbejdsopgaver afviger noget fra CEJ's øvrige enheder, har vi ifm. vores gennemgang af styringssetuppet i CEJ heller ikke på dette område udtaget projekter til nærmere gennemgang eller interviewet øvrige medarbejdere udover enhedschefen.

2.2 ORGANISATORISKE SNITFLADER

CEJ har sine primære snitflader til den daglige drift af hospitalerne og institutionerne, både fordi CEJ's medarbejdere i det daglige i udgangspunktet er i kontakt med - eller er fysisk til stede på - matriklerne, men også fordi reorganiseringen som følge af etableringen af CEJ i 2017 har medført nye måder at håndtere driftsopgaverne på.

Den konkrete opgavefordeling mellem CEJ og kunderne kan variere i mindre grad fra sted til sted eller for område til område.

Som eksemplet med Rigshospitalet nedenfor, så vil opgavefordelingen i udgangspunktet være således, at CEJ tager sig af det såkaldte 'Hard FM'-område omkring drift og vedligehold ift. inventar, forsyning mv., mens kunderne har ansvaret for den såkaldte 'Soft FM', der typisk omhandler rengøring, køkken, portører mv.

Det kan illustreres som følger:

	OVERDRAGET TIL CEJ	CEJ'S ANSVAR OG BUDGET	KUNDENS ANSVAR OG BUDGET
RIGSHOSPITALET	Ca. 311 mio. kr. Ca. 120 medarb.	<p>"Hard" Facility Management - f.eks. inventar.</p> <p>Renovering af slidt inventar.</p> <p>Teknik og vedligehold.</p> <p>Forretningsunderstøttende anlægsprojekter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CEJ er byggherre • Mindre byggeprojekter (pulje 3): Hospital bestiller og betaler, CEJ prissætter. • Større byggeprojekter: CEJ prissætter og betaler. 	<p>"Blød" Facility Management - f.eks. rengøring, køkken, portører mv.</p> <p>Anskaffelse af nyt inventar.</p> <p>Forretningsunderstøttende anlægsprojekter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mindre byggeprojekter (pulje 3): Hospital betaler.

Derudover har CEJ en væsentlig snitflade til tre enheder under Center for Økonomi:

1. Koncernregnskab,
2. Koncernindkøb
3. Enheden for Byggestyring.

Sidstnævnte blev oprettet før CEJ og har til formål at styre 12 projekter, eksempelvis de fleste af regionens kvalitetsfundsbyggerier, BørneRiget, Stenocenter, to sterilcentraler, Nyt Hospital Glostrup samt udvalgte projekter for psykiatrien. Snitfladen til enheden består for CEJ i, at der indtil disse 12 projekter er afsluttet, vil være en del af bygherrerollen og projektansvaret, der organisatorisk ligger uden for CEJ. Der ligger dermed en del vidensdeling og nærmere koordinering omkring disse projekter for så vidt angår den kommende drift af bygningerne, da driften overgår til CEJ, når byggerierne er færdige. Som følge heraf inddrages CEJ i disse byggerier.

Snitfladen til Koncernregnskab, og herunder SAP Competence- og Supportcenter, består for CEJ primært i at sørge for bogholderi og afstemninger. CEJ vil være i dialog omkring godkendelse og betaling af fakturaer, hvor der kunne være udfordringer ift. projekter. Samarbejdet reguleres af en SLA mellem CEJ og Koncernregnskab på linje med de SLA'er som Koncernregnskab har indgået med de øvrige hospitaler, virksomheder m.v. i regionen.

Samarbejdet har tilsyneladende været præget af opstartsvanskeligheder siden CEJ's opstart, men vi er orienteret om, at der i foråret 2019 er igangsat et arbejde med at få et tættere samarbejde mellem Økonomiteamet i CEJ og Koncernregnskab stablet på benene, som blandt andet skal materialisere sig i udarbejdelsen af en ny SLA. SLA'en skal regulere, hvem der har ansvaret for de enkelte snitfladeopgaver på regnskabsområdet mellem CEJ og Koncernregnskab.

Koncernindkøb har det overordnede ansvar for at gennemføre udbud, indgå og vedligeholde aftaler samt aftalekatalog mv., herunder også ift. CEJ's ansvarsområde. CEJ er en stor indkøber og området har været præget af mange decentrale indkøbsaftaler, som endnu ikke alle har været genudbudt for at dække såvel hele CEJ som hele regionen. Vi er orienteret om, at der løbende har været - og fortsat er - udfordringer med at få indgået nye og genudbudt udløbne indkøbsaftaler. I foråret 2019 er igangsat et samarbejde mellem CEJ og Koncernindkøb for at få CEJ's kontoplan til at spille bedre sammen med aftalekataloger.

Vi vil i de følgende afsnit komme nærmere ind på vurderinger omkring samarbejdet mellem CEJ og de nævnte snitflader i forhold til andre enheder i regionen. Derudover har CEJ en række naturlige snitflader til bl.a. Koncern HR samt Center for IT, Medico og Telefoni (CIMT), som ikke vil blive berørt i nærværende gennemgang.

2.3 CEJ'S BUDGET

Det samlede driftsbudget for CEJ i 2019 lyder på 1.519 mio. kr., hvoraf 1.358 mio. kr. er til drift og 161 mio. kr. er til anlæg.

Budgettet for 2019 fordeler sig således:

<i>MIO. KR</i>	I ALT	DRIFT	ANLÆG
CEJ TOTAL	1.519,2	1.358,0	161,2
DIREKTION OG STAB	16,7	16,7	-
PLAN OG BYG	99,8	31,4	68,4
DRIFT OG TEKNIK	760,3	747,6	12,8
ENERGI OG MILJØ	12,8	12,8	-
LOGISTIK OG FORSYNING	66,7	66,7	-
SYSTEMER OG PROCESSER	9,8	9,8	-
RENOVERINGSPLAN	346,0	266,0	80,0
EJENDOMSADMINISTRATION	207,0	207,0	-

Dertil har CEJ - som nævnt - ansvarlig for opførelsen af de to kvalitetsfondsbyggerier, Nyt Hospital Hvidovre og Nyt Hospital Bispebjerg, med en samlet anlægssum på 5,1 mia. kr.

3 GENNEMGANG AF STYRINGSSETUP I CEJ

I det følgende er en gennemgang af styringssetup og forretningsgange - i det følgende samlet benævnt styringssetuppet - i CEJ med udgangspunkt i det materiale som vi har modtaget, de interviews som er gennemført med CEJ's ledelse og medarbejdere samt CEJ's snitflader og kunder i regionen.

Gennemgangen bygger på de ovenfor præsenterede temaer; det strategiske udgangspunkt, beslutnings- og implementeringsprocesser ifm. opgaver i CEJ, styring af økonomi og opgaver inkl. kontrol og risikohåndtering samt forholdet mellem CEJ og kunderne/snitfladerne. Endvidere er anført vores vurdering af styringssetuppet med anvisning af opmærksomhedspunkter samt eventuelle anbefalinger til forbedringer.

3.1 DET STRATEGISKE UDGANGSPUNKT

CEJ har en strategi, hvor målet er at være "Den foretrukne samarbejdspartner" ud fra en række definerede pejlemærker og strategiske indsatser:



Center for Ejendomes strategikort med målsætning, strategiske pejlemærke og indsatsområder.

Baggrunden for strategien er beskrevet i strategikortet, hvoraf det blandt andet fremgår:

"I CEJ har vi monopol på at løse vores opgaver inden for FM, byggeri og transport. For at sikre at vi udfører arbejder til vores kunders, brugeres og egen tilfredsstillelse er det dog vigtigt, at vores monopol ikke får os til at fremstå som den "påtvungne leverandør. Vores mål er derfor at blive Den foretrukne samarbejdspartner."

Strategien indeholder derudover en række strategiske pejlemærker og indsatser jf. ovenstående, hvoraf helhedstænkning og tværgående fokus står centralt. BDO er orienteret om, at der er igangsat en række tiltag med det formål at fremme et tværgående fokus i organisationen, sådan at der ikke sker en ensidig prioritering omkring udvalgte matrikler eller opgaveområder.

Centralt står kulturudvikling som en del af det fælles ledelsesarbejde i ledelseskredsen, særligt i Drift og Teknik samt Plan og Byg, hvor der har været afholdt fælles halvårslige strategiseminarer for ledergrupperne i de to enheder, og hvor hele ledergruppen p.t. er igennem et fælles ledelsesudviklingsforløb. Chefteamet (CT-gruppen), som består af direktion og alle enhedschefer, har fælles møde hver tirsdag.

Derudover er der etableret dialogforum med chefer og nøglemedarbejdere, som har til formål at styrke dialog og tværgående samarbejde om udvikling af opgaveløsningen i CEJ. Derudover er der på det driftstekniske område etableret et særligt driftsområde (Drift og Teknik 5) med en samling af en

række driftsopgaver, der løses på tværs af regionen (bl.a. elevatorer, skilte, commissioning). Andre eksempler på den tværgående tilgang er bl.a. OP-processen eller at hvert andet enhedsmøde på energi- og miljøområdet afholdes på matriklerne og har et tværgående tema.

På byggeområdet er udviklet byggeprojektmodellen som er suppleret med en omfattende uddannelsesindsats for alle medarbejdere i Plan og Byg ligesom der arbejdes med at implementere bygherrestrategien blandt Plan og Bygs chefer og medarbejdere på månedsmøder, workshops, taskforcegrupper, chefmøder, sektionsmøder, enhedsmøder, enhedsseminarer, uddannelsesforløb etc.). Endvidere er der i Plan og Byg eksempler på, at projektledere har skiftet matrikel og sektion med baggrund i, at den pågældendes kompetencer anvendes bedst på et bestemt projekt eller et projekts bestemte projektstade - en praksis som man påtænker at udbygge i de kommende år.

Samarbejdet med kunderne sker ikke kun ift. projekterne, men også på mange andre niveauer - hvoraf Forum for Ejendomme (FFE) er det sted, hvor de samlede strategier, aftaler mv. for ejendomsområdet i regionen drøftes og behandles. I FFE deltager CEJ's direktør sammen med ledelsesrepræsentanter fra en række kunder. Forummet sekretariatsbetjenes af CEJ og mødes fire gange årligt. FFE giver mulighed for at drøfte rammerne for, og de generelle forhold omkring, byggeri og drift mv. på tværs af regionen.

BDO's vurdering og anbefaling

Det er vurderingen, at CEJ har opbygget en strategi, som tager udgangspunkt i den opgave som CEJ skal løse, som har de rigtige fokusområder og som dermed giver en god, overordnet ramme for CEJ's opgave med at løse opgaverne. Det er også vurderingen, at de tiltag som CEJ har igangsat for at sikre tværgående fokus jf. ovenfor er rigtige og er med til at fremme grundlaget for at realisere strategien.

Det er vores opfattelse, at håndteringen af forretningsdrevne byggeprojekter i dag sker i tæt samarbejde med de kunder, som betaler for projekterne. Til dette anvendes en såkaldt o-liste, som indeholder alle de ønsker, som byggechefen modtager fra det respektive hospital eller virksomhed, og hvor projekterne bliver prioriteret af kunden i samarbejde med byggechefen. Listen drøftes på faste møder mellem byggechef og eksempelvis hospitalsdirektionen eller en repræsentant, der kan træffe beslutning om igangsætning. Det er dog samtidig vores opfattelse ud fra tilbagemeldinger fra en række kunder, at de sjældent oplever at få indblik i prioriteringen omkring igangsætning af netop projekt B frem for projekt A, når først projekterne på o-listen ligger fast.

CEJ's samarbejdspartnere og kunder tilkendegiver, at CEJ's strategi i væsentlig grad er kendt og anerkendt i organisationen. Ligeledes tilkendegiver de en forståelse for, at CEJ er "ved at bygge noget op", men også, at der opleves mangler i kundehåndteringen, herunder eksempelvis tydelighed og udmeldinger fra CEJ om, hvordan man konkret skal gøre når man skal have løst opgaver hos CEJ eller have information om igangværende sager. Endvidere efterspørger en klarhed over, hvilke konkrete mål og forventninger som CEJ skal måles på.

Det er vurderingen, at den centrale forudsætning for CEJ for at realisere målet om at være den foretrukne samarbejdspartner bygger på, hvorledes de løser deres opgaver for kunderne og at situationen pt. er, at de forhold, der er beskrevet vedr. kunderne ovenfor og i de efterfølgende afsnit svækker opbakningen til CEJ og ambitionen om at være "Den foretrukne samarbejdspartner".

Vi vurderer, at der fortsat er behov for at styrke kulturen ift. at skabe et opbrud med det matrikulære og derigennem sikre tværgående prioritering og styring. Vi er orienteret om, at CEJ løbende arbejder med emnet, hvilket vi har taget til efterretning, men anbefaler, at der prioriteres et øget fokus på den strategiske mulighed i tværgående samtænkning og prioritering af projekter, opgaver og dedikerede teams, herunder skabe en større synlighed i forhold til CEJ's mål og intentioner. Udgangspunktet herfor kunne blandt andet være forankret omkring bedre dataunderstøttelse og bedre overblik over ensartede projekter på tværs af kunder og matrikler.

I de følgende afsnit er således beskrevet en række konkrete tilkendegivelser fra kunderne om samarbejdet med CEJ. Endvidere er givet en anbefaling til hvorledes CEJ kan arbejde videre med at forbedre samarbejdet og få større opbakning til ambitionen om at være "Den foretrukne samarbejdspartner".

3.2 BESLUTNINGS- OG IMPLEMENTERINGSPROCESSER IFM. OPGAVER I CEJ

CEJ's opgaver i forhold til det bygningsmæssige består både af opgaver i forhold til driften af bygninger og matrikler samt opgaver i forhold til renovering og (ny)byggeri, jf. den præsenterede snitflade mellem CEJ og kunder i foregående afsnit. Internt i CEJ er der ligeledes en snitflade omkring beslutning om, og placering af, opgaver.

Et projekt i CEJ skal håndteres af Plan og Byg, når ét af følgende kriterier er gældende:

- Opgaven har et budget over 100.000 kr.
- Opgaven kræver myndighedsbehandling
- Opgaven kræver ekstern rådgivning
- Opgaven kræver gennemførelse af et selvstændigt udbud
- Opgaven kræver særlige byggeprojektlederkompetencer, eks. når flere funktioner skal rokere og med omfattende og vanskelige indretningsændringer for flere hospitalsafdelinger.

Undtaget fra ovenstående kriterier er 1:1-renoveringsopgaver, hvor opgaven håndteres af Drift og Teknik i CEJ (f.eks. udskiftning af et stort antal vinduer, hvor værdien kan overskride 100.000 kr., men hvor kompleksiteten er lille).

Renoverings- og byggeprojekter

Plan og Byg (PoB) har ansvaret for opgaver i forhold til renovering og (ny)byggeri på bygningsområdet i regionen. Projektledere og byggechefer er (nogle dage om ugen) fysisk forankret på hospitalerne. Byggechefer og øvrige medarbejdere i PoB er fysisk forankret på CEJ's hovedadresse i Herlev. Internt i CEJ rapporteres status på byggeprojekter til direktionen i CEJ. Herudover har enhedschefen for PoB møde med direktionen hver måned.

Projekter kan i visse tilfælde komme fra alle dele af kundens organisation. Alle ønsker samles dog hos byggechefen, på den såkaldte 'o-liste', som er grundlaget for drøftelsen med kunden om et projekt skal igangsættes eller ej. Derudover kan projekter opstå efter politisk beslutning, herunder om indkøb af udstyr, som medfører ombygning eller nybygning. Sådanne projektønsker samles også hos byggecheferne, der også følger op på ønsker til byggeprojekter, der opstår som følge af driftsforhold (vedligehold, reparation, renovering).

Når CEJ modtager en bestilling på et projekt iværksættes en behovsafklaring gennem dialog med bestiller/kunder og der laves en kalkulation på økonomien i projektet. Herefter godkendes opgaven som et projekt og der udarbejdes en såkaldt OP ("one-pager") som bl.a. beskriver indhold, tid og økonomi i projektet samt et PSP-element i SAP til håndtering af udgifter til projektet. Det er herefter CEJ's projektledelse som implementerer projekterne, herunder indgår aftaler med leverandører, har løbende dialog med kunderne og sørger for at opgaven løses og afleveres inden for de rammer, som er beskrevet i OP'en. I den nyligt introducerede 'byggeprojektmodel' ligger vejledninger og instrukser om et byggeprojekts igangsætnings- og udførelsesproces i PoB. Modellen vender vi tilbage til i næste afsnit.

Beslutningsprocessen for projekter varierer fra kunde til kunde. Dette begrundes af CEJ's ledelse med et ønske om at være imødekommende over for kundens behov for at mødes mv.

Det er oplevelsen i PoB, at det hos nogle kunder er direktionen eller chefgruppen, som prioriterer og beslutter projekter, mens der hos andre kunder - eksempelvis i Psykiatrien - er skudt et led ind mellem CEJ og hospitalsdirektionen, der tilsyneladende er med inde omkring prioriteringen af opgaver. Fra PoB gives også oplysning om, at man oplever også, at der fra nogle kunder opstår henvendelser om projekter uden at der eksempelvis er sket en koordinering og prioritering af projekterne for hele hospitalet - eksempelvis ved at enhederne på hospitalerne tager direkte kontakt til CEJ.

Byggechef eller enhedschef i PoB har holdt oplæg om processer for igangsætning af byggeprojekter for alle kunder, herunder direktioner, og der har været eksempler med oplæg tilsvarende for hele kundens ledelsesgruppe, kundens VMU (virksomheds MD-udvalg) og andre fora, hvor kunden har fundet det relevant. Når byggeprojekter afsluttes, evalueres kundens oplevelse af processen. Vi er oplyst om, at evalueringsmodellen pt. er under revision, hvor kunderne inddrages for udvikling af et optimalt evalueringsværktøj for måling af kundetilfredshed.

Udover ovenstående opgaver indgår CEJ også i tre af de 12 store byggeprojekter i regionen, nemlig BørneRiget, Nyt Hospital Hvidovre og Nyt Hospital Bispebjerg, hvoraf de to sidste er kategoriseret som kvalitetsfondsbyggerier. De omtalte projekter er ansvarsmæssigt forankret i tværgående styregrupper med egen projektorganisation med ansvar for alle faser i byggerierne fra behovsafklaring til bygningerne står færdige. CEJ's opgave i projekterne er at være udførende for byggerierne.

Drift af regionens bygninger

Drift og Teknik (DoT) i CEJ har ansvaret for udførelsen af CEJ's driftsopgaver for hovedparten af regionens bygninger og matrikler. Driftsmedarbejdere og driftsledelsen for hospitalerne er fysisk forankret på hospitalerne. Øvrige medarbejdere er fysisk forankret på CEJ's adresse i Herlev.

Beslutningsprocessen om driftsopgaver er, at kunderne kan melde opgaver ind i via service-desk/helpdesk hvor der pt. er forskellige systemer, hvor opgaverne registreres. Eksempelvis registreres der på Nordsjællands Hospital opgaver i systemet TR - Teknisk Rekvistion - hvorefter opgaverne prioriteres internt i DoT. DoT oplyser, at der gives melding til kunderne når opgaven er løst og at kunderne herudover kan tilgå systemet TR og se status på deres opgaver.

Det er vores oplevelse, at man i DoT er opmærksom på forpligtelsen til at orientere kunderne, når der f.eks. sker skred i tidsplanerne, men at man også samtidig er klar over, at der generelt er et forbedringspotentiale på dette punkt.

Vi er orienteret om, at regionen er ved at implementere et nyt system - Dalux FM - som fremadrettet blandt andet skal håndtere styringen af opgaveindmeldinger fra kunderne, herunder også status for leveringstider (track and trace) mv. Nogle af funktionaliteterne i Dalux FM er delvist ibrugtaget og resten af Dalux FM forventes ibrugtaget senere i 2019.

Der foreligger ikke aftaler (SLA'er) om den service, som CEJ skal levere til kunderne i forbindelse med udførelsen af driftsopgaverne f.eks. om hvor lang tid, der skal gå før opgaven udføres og hvad og hvornår der gives meldinger til "kunderne" om status for opgaverne. CEJ er i gang med at få lavet udkast til SLA'er som vil blive standardiseret på tværs af hospitalerne. SLA'erne skal godkendes af Forum for Ejendomme og forventes klar til implementering i efteråret 2019.

Der er oprettet kontaktmuligheder til CEJ (telefonisk) for akutte arbejder døgnet rundt i form af vagttelefon. Prioritering i CEJ sker ud fra central liste over hvad der skal prioriteres først (prioritet 1) og andre ønsker prioriteres af lokale CEJ-medarbejdere. Lederen af DoT bliver orienteret om dette. Internt i CEJ rapporteres større driftsmæssige nedbrud til direktionen i CEJ. Herudover har enhedschefen for DoT møde med direktionen hver måned.

Ligesom på byggeområdet er det vores konstatering, at der ikke ligger en ensartet tilgang til koordinering mellem CEJ og kunderne, men at der er forskellig tilgang fra kunde til kunde. Og det er også her fremført af CEJ's ledelse, at det er et valg ud fra en betragtning om, at man fra CEJ's side ønsker at være imødekommende over for kundens behov. Nogle steder er der således møder hver 2.-3. uge med hospitalsledelsen, mens det andre steder foregår fx kvartalsvis eller efter behov. Dalux FM giver efter det oplyste bedre mulighed end de eksisterende systemer for opfølgning på igangsatte sager og projekter, og indeholder desuden oplysninger om gennemførelsestid m.m.

Vi har taget ledelsens ønske og tilgang til den kundespecifikke tilgang til efterretning, men skal anføre, at det uanset om der anlægges en ensartet tilgang til koordinering mellem CEJ og kunderne eller en individuel tilgang ud fra kundens specifikke behov, efter vores opfattelse kræver en styring på området. Og ved den individuelle tilgang efter vores opfattelse måske med yderligere behov for tæt og systematisk opfølgning.

Psykiatrien og Den Sociale Virksomhed (DSV)

På psykiatriområdet foregår de indledende processer omkring renovering og byggerier på CEJ's ansvarsområde anderledes end på de øvrige enheder i regionen.

Projekter på psykiatriområdet starter som hovedregel med en foreløbig behovsafklaring og prissætning internt i Psykiatrien, hvorefter CEJ overtager projekterne og gennemfører en tilsvarende behovsafklaring og prissætning. Dette adskiller sig fra projekter andre steder i regionen, hvor CEJ er

den primære indgang til behovs- og prisanalyser inden igangsættelse. Årsagen til denne dobbelte proces er, at CEJ har ansvaret for både økonomi, tid og indhold af projekter, og derfor ikke vil gennemføre et projekt, som man ikke selv har haft mulighed for at vurdere på.

Vi er orienteret om, at det i oktober 2018 mellem direktionerne i hhv. Psykiatrien og CEJ er besluttet, at CEJ-byggechefen for den pågældende sektion varetager overblik over alle projekter hos Psykiatrien, herunder også de projekter, hvor ansvar for udførelse varetages i Drift og Teknik. Byggechefen foretager rapportering samlet over for den af Psykiatriens bemyndigede til igangsætning af projekter. Byggechefen varetager således en koordinerende rolle med månedsmøder med de ansvarlige driftschefer i forhold til alle projekter udført for Psykiatrien.

På DSV-området har CEJ ikke opgaven med at drifte de bygninger, som benyttes.

Denne opgave varetages i modsætning på regionens øvrige bygningsmasse (inkl. psykiatrien) af DSV's eget personale. Årsagen til denne anderledes arbejdsdeling er, at driften af bygningerne på DSV i et vist omfang indgår som en del af det sociale arbejde med klienterne, hvorved de medarbejderne på DSV, som arbejder med driften af bygningerne, også har andre behandlingsmæssige og pædagogiske opgaver i forhold til klienterne. Bygninger og lejemaal for Den Sociale Virksomhed (DSV) indgår i øvrigt ikke i den udarbejdede renoveringsplan, men vi er orienteret om, at der aktuelt arbejdes på en lignende renoveringsanalyse herfor.

BDO's vurdering og anbefaling

Som det fremgår ovenfor, er der stor forskel på, hvordan CEJ's projekter bliver prioriteret og besluttet. CEJ's ledelse er opmærksom på denne problemstilling og har oplyst, at det er vigtigt at kunne agere agilt og professionelt i forhold til kundens behov.

Det er vores opfattelse, at der ikke ligger en fast tilgang til koordinering af projekterne mellem CEJ og kunderne, men at der er forskellige tilgang fra kunde til kunde. Nogle steder er der møder hver 2.-3. uge med hospitalsledelsen, mens det andre steder foregår fx kvartalsvis eller efter behov - herunder med eller uden driftsenheden på hospitalet.

Vores vurdering baseret på de modtagne oplysninger er, at uanset mødestrukturen, så prioriterer byggecheferne dialogen med kunderne om igangsatte byggeprojekters processer og status. Det kan dog konstateres, at nogle af de kunder vi har interviewet, ikke i samme omfang føler at få tilstrækkelig indsigt i økonomien i særligt de mindre projekter - specielt når der sker forskydninger i tidsplanen, som berører hospitalsafdelinger, medarbejdere og patienter.

Det er vores anbefaling i relation hertil, at der over for hver kunde foretages en samlet afrapportering omkring fremdrift og økonomi (statusinformation) til direkte berørte brugere og generel kommunikation til mere indirekte berørte brugere.

Hos nogle kunder opstår potentielle projekter ved at eksempelvis enhederne på hospitalerne tager direkte kontakt til CEJ uden at der er sket en koordinering og prioritering af projekterne for hele hospitalet. Dette betyder i dag, at CEJ hos nogle kunder bruger ressourcer på at udarbejde projekter, der ikke bliver til noget. Hertil kommer at beslutningsstrukturen heller ikke er formaliseret, men beror på en uskreven praksis.

Det er vores opfattelse, at den manglende formaliserede beslutningsstruktur betyder, at det for CEJ's projektledere er uklart hvorledes nye opgaver opstår og finansieres. Det er vurderingen, at der er behov for at få en afklaring og udmelding om et fælles styringssetup internt i CEJ ud mod kunderne for at reducere risikoen for manglende realisering af projekter inden for de besluttede rammer for økonomi, tid og kvalitet.

Vi er enige i, at det er vigtigt at CEJ agerer agilt i forhold til kundens behov - også i forhold til beslutningsstrukturer. Imidlertid anbefales det, at der etableres en beslutningsstruktur hos den enkelte kunde, der sikrer, at der ikke bruges unødige ressourcer i CEJ på at udarbejde projekter, der ikke bliver til noget, samt at man formaliserer de ønskede beslutningsprocesser i form af en skriftlig aftale mellem CEJ's og hospitalernes ledelse. Hertil kommer at der i en sådan aftale kan indgå beskrivelser af hvordan man skal håndtere processer vedrørende projekter, som går på tværs af kunder eller som har et længerevarende sigte som fx energirenoveringsprojekter.

Uden dog at have set udkastet til den SLA, der forventes implementeret i efteråret 2019 på driftsområdet, er det alligevel vores generelle vurdering, at indgåelsen af SLA'er med kunderne vil give en mere klar og entydig snitflade og ansvarsfordeling.

En sådan SLA bør ligeledes overvejes på logistik- og forsyningsområdet, idet man heller ikke på dette område har SLA'er med kunderne, og hvor der kunderne imellem er forskel på, hvad LoF må, og ikke må udføre af opgaver.

Vi har fået et samlet billede af, at man på de enkelte hospitalsafdelinger har nedfældede aftaler om, hvornår LoF-medarbejderne henter og bringer, men at der ikke for hele kunden (hospitalet fx) ligger en aftale om, hvilke opgaver og afgrænsninger, der er til LoF samt hvilken service og ansvar, der kan forventes af parterne.

Ud fra de gennemførte interviews med udvalgte projektledere og byggechefer er det herudover vores opfattelse, at disse agerer inden for de besluttede rammer omkring kontraktindgåelse på bygge- og renoveringsprojekter. Der er i OP-processen lavet en behovsafklaring og indledende prissætning, og derefter er det således projektlederens ansvar at føre projektet ud i livet ved at indgå kontrakter med entreprenører og håndværkere om at få løst opgaven på vegne af kunden. Kompetencen til at indgå disse kontrakter ligger hos den enkelte projektleder og den byggechef, der har ansvaret for projekter på den pågældende matrikel. Det er vores vurdering, at dette princip følges.

Det er vores opfattelse, at det for nuværende ikke er entydigt, hvornår i processen Konkernindkøb inddrages i relation til vurderingen af, om den pågældende kontrakt skal konkurrenceudsættes. Det er ligeledes uklart i hvilket omfang Konkernindkøb inddrages i gennemførelsen af udbud på området. Som nævnt nedenfor, så er det oplevelsen fra Konkernindkøbs side, at de sjældent involveres i entreprisudbud.

Det er endvidere vurderingen, at det nuværende dobbeltarbejde for renoverings- og byggeprojekter på bygningerne i Psykiatrien indebærer et unødigt ressourceforbrug og derfor med fordel kan ændres således at CEJ overtager det samlede procesansvar for opgaverne. Samarbejdet kan med fordel være forankret i en lignende SLA for Psykiatrien som for CEJ's øvrige kunder.

Vedr. ESCO-projekterne er de som nævnt fortsat på et indledende stadie. Det er vurderingen, at en succesfuld implementering af ESCO-projekterne i høj grad afhænger af implementeringen de øvrige tiltag, som er gennemgået i denne afrapportering f.eks. sikring af overblik over lokaler og deres indretning og installationer, strukturerede processer og aftaler/SLA'er for arbejdet med den løbende drift af ejendommene, struktureret controlling i CEJ.

3.3 STYRING AF ØKONOMI OG OPGAVER, HERUNDER INTERN KONTROL

Økonomi- og opgavestyringen af CEJ's områder omfatter styringen af følgende områder:

- CEJ's årsbudget, budgetopfølgning og regnskabsfunktioner herunder aflæggelse af årsregnskab.
- CEJ's renoverings- og byggeprojekter herunder de to kvalitetsfondsprojekter som CEJ har ansvaret for.
- CEJ's opgaver i forhold til driften af regionens bygninger.
- ESCO-projekter.
- Logistik og forsyningsområdet.

Beskrivelsen af ansvarsfordelingen for økonomistyringen i dette afsnit beror på de gennemførte interviews, og det materiale som vi har modtaget. Det kan konstateres, at der foreligger nedfældede retningslinjer for økonomistyringsproceduren med angivelse af måneds- og årshjul samt roller mv., men at der ikke foreligger nærmere beskrivelser - f.eks. i form af delegationsbeskrivelser - af, hvem der har ansvaret for økonomistyringen af de forskellige opgaver i CEJ udover de generelle prokura-regler.

Direktionen har oplyst, at det samlede økonomiske ansvar for CEJ ligger hos vicedirektør Søren Helsted.

Af stillingsbeskrivelsen for vicedirektøren fremgår, at det økonomiske ansvar omfatter budgetlægning og økonomiopfølgning samt at forestå udvikling og effektivisering af regionens ejendomsportefølje.

I CEJ er ansvaret for økonomistyringsopgaverne på de enkelte områder generelt udlagt til pågældende enhedschef, mens Staben inkl. Økonomiteamet har ansvaret for CEJ's samlede årsbudget og budgetopfølgning samt aflæggelse af årsregnskab med klar snitflade til især enhederne for Budget og Økonomistyring, Koncernregnskab og Koncernindkøb. Staben varetager opgaven internt i CEJ i samarbejde med enheds-, bygge- og driftscheferne. Økonomiteamet rapporterer direkte til førortalte vicedirektør.

Rammerne for den løbende økonomistyring er fastlagt i et årshjul og en række vejledninger, herunder budgethåndbogen samt en økonomistyringshåndbog af nyere dato. Staben rapporterer løbende (jf. årshjulet) budgetopfølgning til CEJ's direktion og til CØK, som herefter varetager rapporteringen videre til koncerndirektionen og Regionsrådet.

Staben har således ikke ansvaret for, og har heller ikke systematisk viden om, den samlede økonomi ift. fremdriften i byggeprojekterne, ESCO-projekterne og driftsopgaverne hos kunderne. Baggrunden herfor er, at der pt. ikke hos Staben ligger en systematisk opgørelse af koblingen mellem økonomi og fremdrift. Der foretages ikke controlling heraf, men der foretages stikprøvevis afprøvninger på månedsbasis, ligesom Staben har faste månedsmøder med alle enhedschefer i relation til økonomien.

CEJ's samarbejdspartnere oplever en stor vilje hos CEJ til at indgå i et samarbejde om at udnytte deres viden i CEJ's projekter, men oplever også, at CEJ i det daglige har svært ved at prioritere dette arbejde som følge af mere presserede opgaver.

På økonomiområdet er i dag etableret en SLA mellem CEJ og Koncernregnskab, men der kan konstateres et stort ønske fra begge parter om at indgå en ny aftale, som redefinerer arbejdsdelingen mellem parterne. Indeholdt i dette er også et ønske om at få en forretningspartner i CEJ, som skal have ansvaret for SLA'en. Vi er fra Staben oplyst om, at den praktiske håndtering af udarbejdelsen af en ny SLA-aftale ligger hos Koncernregnskab - vi kan tilslutte os en opdatering heraf.

Det er vores opfattelse, at samarbejdet med Koncernindkøb omhandler et ønske om, at CEJ går mere ind i arbejdet med at specificere behovet for indkøbsaftaler, men hvor det kniber med at afsætte ressourcerne. Herudover er der en vigtig snitflade vedrørende etableringen af en kontoplan som understøtter en nem anvendelse af indkøb via SAP-systemet, som også er en forudsætning for at Koncernindkøb får adgang til indkøbsdata som kan bruges til at udarbejde nye aftaler og bedre styring af indkøbsaftaler. Vi er orienteret om, at denne opgave indgår som element i et netop igangsat samarbejde med CØK om bedre økonomistyring (maj 2019).

Direktionen i CEJ har månedlige møder med koncerndirektionen i en fast kadence, hvor der bl.a. gives orientering om status for CEJ's samlede portefølje af opgaver herunder projekterne. Vi er i forbindelse med gennemgangen ikke blevet præsenteret for mødereferater e.l. fra disse møder.

For kvalitetsfundsprojekterne er der en fast rapporteringsskabelon som også går videre til Regionsrådet. Der er ikke en fast rapporteringsskabelon fra CEJ til koncerndirektionen for de øvrige renoverings- og byggeprojekter samt for status på ESCO-projekter og driften hos kunderne.

På baggrund af drøftelser med såvel CEJ's ledelse som koncerndirektionen er det vores opfattelse, at der pt. udestår en afklaring af behovet for yderligere systematisk rapportering vedrørende de små og mellemstore projekter til koncerndirektionen, herunder form, indhold og frekvens.

Renoverings- og byggeprojekter

Enhedschefen i Plan og Byg har ansvaret for den samlede byggeprojektportefølje for CEJ, og rapporterer løbende for samtlige projekter herunder de to kvalitetsfondsprojekter til direktionen i CEJ. Rapporteringen sker i udgangspunktet på aggregeret niveau og ikke i en fast skabelon.

CEJ har indgået rammeaftale med RIB/Byggeweb om at levere faglige styringsværktøjer (projektweb, udbudsportal etc.) til brug i alle projekter over 2 mio. kr. og/eller som involverer flere eksterne parter. Formålet er at sikre, at alle projektdata som fx tegninger, referater m.v. bliver indsamlet ensartet for samtlige projekter i CEJ, og opbevaret ét sted. Det kan konstateres, at dette ikke har været tilfældet før 2019.

Den daglige økonomistyring af kvalitetsfondsprojekterne sker i regi af den projektorganisation, som er etableret for projekterne, men det er PoB, der har ansvaret for at projekterne overholder projektøkonomien og de indholdsmæssige og tidsmæssige rammer for projekterne. Kvalitetsfondsbyggerierne er automatisk 'født' med et fast styringshieraki og faste krav til afrapportering mv.

Økonomistyringen af øvrige renoverings- og byggeprojekter varetages ligeledes af PoB. I praksis er det CEJ's lokalt forankrede projektledere der har ansvaret for økonomistyringen af de enkelte projekter dvs. fastlæggelse af projektøkonomi og budget, indgåelse af aftaler, betalinger, løbende opfølgning og aflæggelse af byggeregnskab m.v. Projektlederne laver løbende opfølgning på projekterne og rapporterer dette til CEJ's byggechefer i en fast skabelon, som indeholder data om økonomi, kvalitet og tid med udgangspunkt i de rammer som er besluttet og dokumenteret i OP'en. Koordineringen af renoveringsprojekter, der er finansieret af renoveringsplanen, er forankret i enheden for Systemer og Processer. Bygninger og lejemål for Den Sociale Virksomhed (DSV) indgår som nævnt ikke i renoveringsplanen.

CEJ-byggecheferne har ansvaret for samtlige CEJ-projekter på en given matrikel, og rapporterer derfor hver anden uge på de projekter, som de er ansvarlige for, til enhedschefen for PoB. Afrapportering foregår i en fast skabelon svarende til den som projektlederne rapporterer i. Over for kunderne bruges de såkaldte OP'ere til dokumentation af økonomi, tid og indhold af alle besluttede projekter. I det løbende samarbejde mellem CEJ og kunderne bruges et gennemgående, ensartet projektark med overordnede data for de igangværende og kommende projekter.

Det kan konstateres, at projektlederne ikke bruger et fælles styringsværktøj, når de i det daglige udfører økonomi- og leverandørstyring af de projekter, som de har ansvaret for.

Projektlederne udarbejder egne regneark eller lignende, som de har med til deres (typisk) månedlige statusmøder med byggechefen. Regnearkene er søgt stemt af med bogføringen i SAP, men man udfordres bl.a. af, at SAP typisk er 14 dage bagud i registreringsrutinerne, at der ikke findes data om dispositioner samt af, at der ikke helt er overensstemmelse mellem økonomitallene i OP og i bogføringen i SAP. Ligeledes findes der for nuværende ikke et konsolideret projektark i CEJ - svarende til det, som findes hos de enkelte kunder, især på de enkelte hospitaler - med overordnede data for samtlige projekter som CEJ har ansvaret for dér. I CEJ anvendes et SAP-baseret udtræk af samtlige projekter med økonomidata.

Økonomi- og projektstyring mv., som styres af egenudviklede regneark indebærer efter vores opfattelse en iboende risiko for fejl, manglende beskrivelse af funktionaliteter mv.

Styringsværktøjer for renoverings- og byggeprojekter

Specifikt for byggeprojekter er vi blevet introduceret til den nye byggeprojektmodel, som PoB medio april 2019 er begyndt at implementere ift. opstarten af alle nye projekter, og som har til formål at ensrette de centrale processer omkring et byggeprojekts igangsætnings- og udførelsesproces i PoB. I byggeprojektmodellen er endvidere et dokument som beskriver de nærmere retningslinjer for enhedens prokuraregler dvs. disponerings-, attestations- og anvisningsrettigheder.

Udover at indeholde vejledninger og instrukser om igangsætning og udførelse indeholder modellen værktøjer til risikostyring og -rapportering for byggeprojektledere. I den forbindelse henviser risiko-

styringen til de retningslinjer i CEJ, som tidligere også har været gældende, men som vi kan konstatere umiddelbart har været brugt på forskellig vis af projektledere og byggechefer på de små og mellemstore projekter.

Risikostyringsværktøjet skal med den nye byggeprojektmodel anvendes i forbindelse med den løbende opfølgning på projekterne og skal indgå i den statusrapportering, som projektlederne udarbejder til byggechefer og som også efterfølgende afrapporteres til enhedschefen for PoB. Risikostyringsværktøjet er struktureret omkring en model, hvor status for et projekt markeres med farve og kommentar:

- **Grøn:** Projektet holder sig inden for projektets ramme
- **Gul:** Projektet afviger pt. fra rammen, men projektleder forventer at kunne komme på plan igen
- **Rød:** Projektet afviger pt. fra rammen og har brug for at udvide rammen. Kræver ændringsanmodning.

Der har for nuværende ikke været anvendt et fælles risikostyringsværktøj i CEJ på de små og mellemstore projekter med faste kriterier for hvornår et projekt går i hhv. gult og rødt. Det har været op til de enkelte projektledere i dialog med den enkelte byggechef at finde ud af, hvordan de vurderer risici i projekterne ud fra ovenstående farvemærkeringsmodel. Af samme grund findes der ikke en samlet risikovurdering af samtlige CEJ's projekter ud fra et fælles paradigme. Som en del af dette kan det konstateres, at der ikke implementeret en systematisk og periodisk central audit af udvalgte projekter i CEJ mhp. løbende at kontrollere hvorvidt den ønskede planlægning, styring, opfølgning og rapportering efterleves - herunder at identificere behov for justeringer i disse.

Specifikt i forhold til renoveringsprojekterne er vi kort blevet introduceret til den nye BI-projekt- og økonomistyringsmodel, der i regi af enheden for Systemer og Processer er blevet igangsat i foråret 2019. Formålet med modellen er at sikre en grundstruktur for styring med processer, ansvar og roller for styring af "penge ind og ud" for projekter og delprojekter. Modellen er fortsat under udvikling, og det er for nuværende uklart, hvornår den omtalte styringsmodel er klar til at blive implementeret på andre områder i CEJ, herunder eksempelvis i enheden for Energi og Miljø, der har et naturligt overlap i relation til renoveringsprojekterne.

Vi er orienteret om, at strukturen skulle være på plads, og at rapporteringsdelen (det såkaldte 'dash-board') for nylig er afprøvet på et par chefteammøder i CEJ med gode resultater. Modellen skal således danne grundlag for en senere udvikling af en samlet rapporteringsmodel for renoveringsplanen, der er igangsat af Regionsrådet.

Der findes en overordnet rapportering til regionsrådet én gang om året vedr. renoveringsplanen, og CEJ har oplyst, at der i afrapporteringen til Regionsrådet til efteråret 2019 vil indgå en beregningsmæssig opdatering af fremdriften i renoveringsprojekterne sammenholdt med forbruget af de afsatte midler. Dette betyder, at der ikke vil være en fysisk registrering på baggrund af observationer af fremdriften, men en teknisk beregningsmæssig opdatering i samarbejde med regionens rådgiver.

Der er modsat denne rapportering ikke en systematisk afrapportering til koncerndirektionen og regionsrådet på øvrige bygge- og renoveringsprojekter f.eks. med angivelse af de projekter, som er risikofyldte jf. risikostyringsmodellen.

Drift af regionens bygninger

Styring af CEJ's driftsopgaver vedrørende bygninger og økonomistyringen heraf varetages af enheden for Drift og Teknik (DoT).

I det daglige er det de lokalt forankrede CEJ-driftschefer for hospitalerne som har ansvaret for økonomien og kvaliteten af de leverede løsninger. Driftscheferne rapporterer løbende opfølgning på deres aktiviteter til enhedschef for DoT, der i fast månedlig kadence rapporterer til CEJ's direktion.

DoT er organiseret omkring driftschefernes ansvar for driften af regionens matrikler, dog med en driftschef med et mere tværgående ansvarsområde (det såkaldte Drift og Teknik-område 5). Hver driftschef har således ansvaret for en række matrikler med tilhørende teknisk ansvarlige souschefer, teamledere e.l. for de enkelte fagspecialer. Vi er orienteret om, at der i forbindelse med en række

afskedigelsesrunder - senest i foråret 2019 - løbende har været behov for en tilpasning af organisationen i DoT.

Den gennemsnitlige anciennitet for driftscheferne er efter vores opfattelse relativt lav, idet vi ved et interview er oplyst om, at den driftschef, der har været der længst, pt. har været i stillingen i 2½ år, medregnet tid inden CEJs oprettelse.

Som omtalt ovenfor, så kan kunderne melde opgaver ind i via servicedesk/helpdesk hvor der pt. er forskellige systemer, hvor opgaverne registreres. Det er generelt opfattelsen i DoT, at der er behov for en ny samlet løsning til styring heraf. Som beskrevet tidligere pågår p.t. en større implementering af nyt system til bestilling, styring og information om vedligeholdelsesopgaver (Dalux FM). Ved bestilling af vedligeholdelsesopgaver i Dalux-FM bliver der sendt notifikationer til bestilleren ved væsentlige punkter i processen. Kunderne modtager automatisk information fra Dalux FM ved oprettelse af opgave, planlægning, udførelse, afvisning og når den ansvarlige i Drift og Teknik aktivt sender en besked til kunden. Kunden og Drift og Teknik kan derudover kommunikere via systemet. Dette ses af DoT som en væsentlig forbedring i forhold til kommunikationen med kunden i dag.

Der foreligger en detaljeret implementeringsplan for implementeringen af Dalux FM. Vi kan konstatere, at implementeringen tilsyneladende kører efter planen, hvor HelpDesk-funktionaliteterne forventes implementeret på alle hospitaler i august 2019. De to andre styringsmoduler - Asset- og Leverandørmodulerne - er vi til gengæld ikke blevet præsenteret en udrulningsplan for.

Direktionen i CEJ har jævnlig møder med koncerndirektionen, hvor der orienteres om status for CEJ's samlede portefølje af opgaver herunder driftsopgaverne på hospitalerne. Vi er orienteret om, at der ikke benyttes en fast rapporteringsskabelon fra CEJ til koncerndirektionen vedr. driftsopgaverne.

BDO's vurderinger og anbefalinger

Ovenfor er beskrevet ansvarsfordelingen for styring af økonomi og projekter i CEJ på baggrund af de data og interview som vi har modtaget og gennemført. Det kan deraf konstateres, at ansvaret for økonomistyringen internt i CEJ er fordelt på forskellige enheder.

Økonomiteamet under Staben har således ikke ansvaret for den samlede økonomi i CEJ. Staben har heller ikke systematisk viden om økonomien og foretager ikke controlling af den samlede økonomi i byggeprojekterne, ESCO-projekterne og driftsopgaverne på hospitalerne.

Direktionen i CEJ har oplyst at det er et ønske, at dette ud fra et armslængdeprincip skal ligge i Plan og Byg ift, bygge- og renoveringsprojekter, mens den del, der har med driften at gøre, skal ligge i økonomiteamet. Vi er orienteret om, at man er ved at styrke indsatsen på sidstnævnte område. Økonomiteamet foretager månedlige stikprøver og har faste månedsmøder med alle enhedschefer i relation til økonomien, men foretager ikke controlling heraf.

Det er vores vurdering, at økonomiteamets manglende indsigt og controlling i den store del af CEJ's økonomi - netop bygge- og renoveringsprojekterne - indebærer en risiko for manglende sikkerhed for realisering af projekterne inden for de besluttede økonomiske rammer.

En samlet controlling af den økonomi CEJ har ansvaret for, er endvidere helt central for at sikre, at der sker korrekt budgettering og at eventuelle afvigelser i forhold til budgettet hurtigt opdages og håndteres. Vi er bekendt med, at der i regnskabet for 2018 indgik et merforbrug på 60 mio. kr. på forsyningsområdet i CEJ, som først blev opdaget sent på året. Årsagen var bl.a. prisfremskrivningsmæssige og periodiseringsmæssige forhold mellem regnskabsårene.

Det er vores opfattelse, at der er opmærksomhed omkring at undgå tilsvarende situationer fremover, men også, at det er vigtigt at der også iværksættes tiltag, så der sker en samlet konsolidering af økonomien.

Vi anbefaler derfor at styrke økonomiteamet i CEJ ved at det udover de nuværende opgaver vedr. budget, budgetopfølgning og regnskabsopgaver også får til ansvar at sikre en samlet konsolidering af økonomien i CEJ f.eks. gennem controlling af økonomien i byggeprojekter herunder de to kvalitetsfundsprojekter, som CEJ har ansvaret for, renoveringsprojekter, ESCO-projekter, Logistik og Forsyning samt driftsopgaver på hospitalerne.

Ansvar for koordineringen af den samlede økonomistyring ligger i direktionen med input fra de forskellige enheder i CEJ. Vi er mundtligt orienteret om, at CEJ's direktion planlægger at konsolidere arbejdsfordelingen mellem medlemmerne af direktionen, som fremover vil bestå af tre personer idet vicedirektøren i Plan og Byg indtræder i direktionen med et særskilt ansvar for bygge- og renoveringsprojekterne.

Vi har modtaget jobopslag for de enkelte ledelsesstillinger herunder direktionen i CEJ, og er oplyst om, at der ikke findes yderligere beskrivelser af de enkelte ledere (og medarbejderes) ansvar i forhold til styringen af økonomi og projekter. Dette indebærer blandt andet en risiko for, at der kan være opgaver, som ikke løses eller ikke løses tilstrækkeligt, da der kan være tvivl om, hvem der har ansvaret for dem, hvordan de skal løses, hvor ofte etc.

Det anbefales derfor, at der i relevant omfang udarbejdes ansvarsbeskrivelser/delegationsbeskrivelser for de enkelte ledere. I forbindelse med konsolideringen af arbejdsfordelingen i direktionen anbefales det, at dette sker med et særskilt fokus på hvem der har ansvaret for økonomi og økonomistyringen i CEJ herunder ansvaret for overholdelsen af de besluttede økonomiske rammer for CEJ's opgaver.

I forbindelse med øget fokus på økonomistyringen er vi orienteret om, at der er igangsat en oprydning i kontoplan mv., da denne ikke understøtter en smidig økonomistyring på en række områder, herunder indkøbsområdet. Det er endvidere positivt, at man er gået i gang med et projekt omkring økonomistyring i samarbejde med Center for Økonomi, herunder Koncernregnskab og Koncernindkøb. Resultatet af dette arbejde er afgørende for en bedre fremadrettet økonomistyring i CEJ.

I forhold til opgave- og økonomistyringen på bygge- og renoveringsprojekterne er det vurderingen, at projektlederne i det daglige agerer efter, at de har ansvaret for deres projekter, ligesom byggechefer mv. agerer i forhold til det ansvar de har for opgaverne jf. ovenstående beskrivelse. Det er umiddelbart vores opfattelse, at der kun i mindre omfang er nedfældede forretningsgange end-to-end, men at de væsentligste forretningsgange på bygge- og driftsprojekter er kendte af projektledere og chefer.

Det er imidlertid vurderingen, at den manglende brug af et fælles styringsværktøj ift. den daglige økonomi- og leverandørstyring af særligt de små og mellemstore projekter medfører en risiko manglende realisering af projekterne inden for de besluttede rammer for økonomi, tid og kvalitet. Det er vores vurdering, at den nyligt præsenterede byggeprojektmodel indeholder de efterspurgte end-to-end forretningsgangsbeskrivelser, og at modellen derfor naturligt sætter naturligt rammen for en fremadrettet ændring af nogle af ovenstående punkter.

Det er vores vurdering, at projektlederne løbende vurderer risikoen i deres projekter, men der har frem mod implementeringen af den nye byggeprojektmodel ikke i tilstrækkelig grad været implementeret fælles retningslinjer for kriterierne for, hvornår et mindre eller mellemstort projekt går i hhv. gult og rødt. I stedet har projektlederne brugt deres egne kriterier, hvilket ikke vurderes til at være en holdbar tilgang.

I forbindelse med lancering af byggeprojektmodellen anbefales det derfor, at der er et særligt fokus på arbejdet med at sikre ensartethed i anvendelsen af såvel styringsark som risikostyring i projekterne samt at der løbende følges op på, om risikostyringen sker på et betryggende grundlag, der håndterer projekter, der ikke overholder de i OP'en beskrevne rammer for økonomi, kvalitet og tid. Vi er orienteret om, at der for nyligt er ansat en såkaldt 'Group Risk Manager' til bygge- og renoveringsområdet. Nærværende opgave kunne naturligt være forankret i en sådan stilling.

Det er desuden vores opfattelse, at der ved de gennemførte interviews opleves usikkerhed hos projektledere og byggechefer omkring kravene for regnskabsafklæggelse af større projekter over 10 mio. kr. Det anbefales derfor, at der som en del af byggeprojektmodellen indarbejdes et særskilt tema omkring selvstændig regnskabsafklæggelse - evt. i samarbejde med Koncernregnskab.

I forhold til det kommende system til styring af renoveringsprojekterne under renoveringsplanen har det ikke været muligt for os at vurdere opdrag i detaljer, da opdrag og omfang kun er ganske kort beskrevet, men er vi kort blevet introduceret til modellen, som fortsat er under udvikling. Det er vurderingen, at modellen umiddelbart indeholder de elementer, der fremadrettet bør være tilstede i en afrapportering omkring status på renoveringsplanen. Vi er dog af den opfattelse, at den nuvæ-

rende rapportering på status fortsat ikke giver et overblik over, om samme type projekter skal gennemføres på flere matrikler indenfor en given periode - og som derfor kunne være relevante inden for rammerne af renoveringsplanen - sådan at der eksempelvis kunne høstes stordriftsfordele, herunder konsolidering i at anvende samme projektteam på de samme typer af opgaver. Dette hænger sammen med vores oplevelse af, at CEJ fortsat er noget matrikelbårne i tilgangen til opgaveløsning.

I forhold til styring af driften hos kunderne, og særligt hospitalerne, er det vores vurdering, at der generelt set er et velfungerende rapporteringssetup internt i CEJ, sådan at driftscheferne løbende rapporterer på deres aktiviteter til enhedschef og i fast månedlig kadence videre til CEJ's direktion. Det er på den anden side vurderingen, at rapporteringssetuppet ud til kunderne omkring de driftsmæssige forhold og prioriteringer heraf med fordel kan styrkes. Implementeringen af Dalux FM vurderes i den forbindelse afgørende for en mere effektiv drift og kommunikation fremadrettet ift. kunderne, om end det umiddelbart synes sent at implementere ift. opstarten af CEJ.

Det er vores vurdering, at der ikke er tilrettelagt en tilstrækkelig systematisk afrapportering til koncerndirektionen og regionsrådet på øvrige bygge- og renoveringsprojekter f.eks. med angivelse af de projekter, som er risikofyldte jf. risikostyringsmodellen.

Projekterne har samlet set en beløbsmæssig anseelig størrelse i milliard-klassen, projekterne er væsentlige for varetagelsen af hospitalsopgaverne i regionen og er ofte også forholdsvis komplekse ift. eksempelvis at sikre en sammenhæng med den ordinære drift af hospitalet mens der bygges og/eller sikre en koordination af flere igangværende delprojekter på samme hospital.

Det er vores vurdering, at det er væsentligt at få afklaret, hvad behovet for løbende rapportering til koncerndirektionen er. Formålet bør alt andet lige være at sikre både administrativt og politisk fokus på, at projekterne kommer i mål på den mest hensigtsmæssige måde. En sådan afrapportering bør være pædagogisk, overskuelig og kort, og med særskilt fokus på risikovurderinger.

Det er vores anbefaling, at CØK og Koncerndirektionen inddrages i udformningen af denne afrapportering, og at der inddrages erfaringer fra det såkaldte 'dash-board' i det kommende styringsværktøj til renoveringsplanen, da dette efter planen skal danne grundlaget for en kommende, samlet rapporteringsmodel for renoveringsplanen.

3.4 SAMARBEJDET MED KUNDER OG SNITFLADER OM PROJEKTER OG DRIFTSOPGAVER

Indledningsvist i denne afrapportering nævnte vi CEJ's strategi om at være "Den foretrukne samarbejdspartner" for "kunderne" dvs. for de enheder i regionen som får løst opgaver og leveret ydelser fra CEJ. Det er derfor centralt at se nærmere på CEJ's samarbejde med kunder og snitflader inden for regionen, herunder hvordan samarbejdet opleves på begge sider af bordet.

CEJ indgår i en række samarbejdsfora omkring særligt byggeri på regionens forskellige matrikler, hvoraf 'Forum for Ejendomme' udgør en central platform for dialogen omkring CEJ's generelle udvikling og retning ift. kunder og snitflader. Det er blandt andet i Forum for Ejendomme, at den kommende SLA på driftsområdet skal vedtages.

CEJ's direktion er også involveret i forskellige større projekter, som involverer hospitalsledelser mv., så det er opfattelsen hos begge parter, at man løbende har dialog på mange niveauer.

På baggrund af de gennemførte interviews er det vores opfattelse, at kunderne mener, at snitfladen i opgaver mellem CEJ og kunderne er rimelig klar, men at man mangler at få implementeret de før-omtalte SLA'er i relation til at få forventningsafstemt leverancer, aftaler mv.

Generelt er det opfattelsen hos kunder og snitflader, at CEJ er en stor organisation med en bred sammensætning af medarbejdere og specialister, hvor viden typisk er forankret hos enkeltpersoner, hvilket gør konstruktionen omkring CEJ relativt følsom ved udskiftninger. Det er opfattelsen hos kunderne, at dette kræver et betydeligt fokus på intern vidensdeling og kompetenceudvikling, sådan at der kan trækkes på nyeste viden og best practice fra de mange projekter, som CEJ driver andre steder i regionen.

Udskiftninger på nøglepositioner er et af de væsentligste kritikpunkter af CEJ fra kunder og snitflader, og det gælder såvel i bygge- og driftsdelen som i administrationen i Herlev. Siden CEJ blev

etableret kan konstateres en betydelig personaleomsætning, som har betydet, at en del af den viden, som var forankret hos personer på det bygningsmæssige område, er forsvundet, uden at der først er sket en fysisk registrering af denne viden.

Renoverings- og byggeprojekter

Den af CEJ beskrevne proces for kundekontakten starter med, at kunden indmelder en opgave de gerne vil have løst af CEJ. Når CEJ modtager en bestilling iværksættes en behovsafklaring gennem dialog med kunden, og der laves en kalkulation på økonomien i projektet som kan ligge til grund for en endelig godkendelse af projektet efter den governance-beslutningsmodel, der gælder for den enkelte kunde. Herefter godkendes opgaven som et projekt og der udarbejdes en OP ("one-pager") som bl.a. beskriver indhold, tid og økonomi i projektet.

Undervejs i implementeringen af opgaven har CEJ's projektleder løbende dialog med kunderne og sørger for at opgaven løses og at der laves en afleveringsforretning (commissioning) til kunden, når opgaven er afsluttet. CEJ gennemfører på baggrund af et spørgeskema til kunderne en evaluering af projekterne, når de er afsluttede. Evalueringsskemaet er pt. under revurdering og nyt evalueringsskema forventes færdiggjort i løbet af 2019.

Der afholdes faste koordineringsmøder mellem DoT samt PoB på matriklerne, ligesom ledelsesgrupperne på tværs af matrikler mødes med faste intervaller med henblik på at optimere helhedstænkning og anvende kompetencer på tværs til opgaveløsning. Der er flere eksempler på, at byggeprojektlejere efter afsluttede projekter flytter til andre matrikler, hvor lignende projekter står til at skulle udføres, og der er flere eksempler på faglige netværk og arbejdsgrupper om netop samme type af projekter på tværs af matrikler.

Drift af regionens bygninger

Som omtalt ovenfor, så melder kunderne i dag opgaver ind i via en servicedesk/helpdesk eller et IT-bestillingssystem. Der gives melding til kunderne når opgaven er løst, og herudover kan kunderne tilgå systemet og se status på deres opgaver. Der er dog også tilkendegivelser fra kunderne om, at man ikke får at vide hvornår en opgave er løst. En kunde har oplyst, at man generelt har indtryk af ikke at skulle blande sig i vedligeholdelsessager, men at der lokalt er en god uformel inddragelse i god dialog med CEJ's lokale driftchef eller byggechef.

Der er ifølge de modtagne oplysninger ikke en ensartet opfattelse hos kunderne af, hvor grænsen for CEJ's aktiviteter skal gå. Hos én kunde er det oplevelsen, at driftsopgaverne - herunder akut opståede problemer - løses bedre nu hvor CEJ er dannet, og at det fungerer fint via de lokale CEJ driftsmedarbejdere, og hvor man gerne ser, at CEJ's lokale driftsfolk må håndtere flere opgaver. Hos en anden kunde er det derimod opfattelsen, at CEJ's lokale driftsfolk bør holde sig til bygningen og ikke til de udendørs arealer inkl. parkering mv.

Det er på den anden side vurderingen, at rapporterings-setuppet ud til kunderne omkring de driftsmæssige forhold og prioriteringer heraf med fordel kan styrkes. Implementeringen af Dalux FM vurderes i den forbindelse afgørende for en mere effektiv drift og kommunikation fremadrettet ift. kunderne.

Drift og Teknik er en stor indkøber, og der foreligger en række indkøbsaftaler på udvalgte områder. Det er dog generelt vores opfattelse, at CEJ dels ikke er godt nok dækket af de nuværende indkøbsaftaler samt at brugen af og loyaliteten imod de indgåede aftaler ikke er tilfredsstillende. Der er tilsyneladende en række tekniske forklaringer ift. rekvireringen i SAP, men generelt set kan det med baggrund i de gennemførte interviews konstateres, at der er udfordringer med aftaleoverholdelsen (compliance) i driften. Vi er orienteret om, at der er en række større rammeaftaler og indkøbsaftaler under udarbejdelse i 2019, som sammen med en bedre adgang og funktionalitet i SAP burde hæve compliance.

Lokaleoverblik

Et samlet overblik over bygninger og lokaler i regionen er en væsentlig forudsætning for at CEJ kan arbejde med at løse deres opgaver både inden for drift af bygninger og i forbindelse med renovering og byggeri. Ligeledes er der blandt CEJ's kunder en stor efterspørgsel efter at få et opdateret og konsolideret overblik over lokalerne på de enkelte matrikler. Dette gælder både lokaler ejet af regionen og lejede lokaler.

Behovet for overblik over lokaler handler både om lokalernes fysiske placering, men også om tegninger, data om installationer i lokalerne, data om lokalernes stand samt data om anvendelsen af lokalerne på kort sigt og evt. planer om deres anvendelse på længere sigt eksempelvis renoveringsplaner. Konsekvensen af det manglende lokaleoverblik er blandt andet, at projektlederne i forbindelse med byggeprojekter har måtte indhente data om lokaler på anden vis, hvilket både er dyrt og tidskrævende.

Et andet eksempel er, at hospitalerne har vanskeligt ved at optimere lokaleanvendelsen, når de mangler et systematisk overblik over lokalerne på hospitalerne, deres nuværende anvendelse og indretning samt om de er planlagt disponeret til andre formål på kort eller længere sigt.

Problemerne med manglende viden og overblik over lokaler er endvidere blevet forværret i forbindelse at nøglemedarbejdere, som har haft stor viden om lokaleanvendelsen på et hospital, er stoppet med at arbejde i regionen uden at den oparbejdede viden er systematisk registreret.

Status på et få et fælles tilgængeligt overblik over lokaler i regionen er at der p.t. pågår et arbejde i CEJ med at konsolidere al data omkring rum og bygninger mv. i det fælles system, Dalux FM. CEJ oplyser at ca. 60 % af alle lokaler nu ligger i Dalux. Endvidere er det meldt ud i organisationen på Dalux' hjemmeside hvornår man kan bruge tegninger fra Dalux FM.

BDO's vurderinger og anbefalinger

Der er vores vurdering, at der er et potentiale for at forbedre samarbejdet med kunderne således at CEJ kan blive "Den foretrukne samarbejdspartner". Eksempelvis er det vores vurdering, at der er brug for bedre historier omkring CEJ, og at CEJ "brander" sig selv på bedre ift. spændvidde og kompetencer i opgaveløsninger.

Som omtalt ovenfor omkring beslutningsprocesser mellem CEJ og kunder/snitflader, så er det vores generelle anbefaling, at CEJ igangsætter et arbejde med at få formaliseret opfølgning og rapportering på de af CEJ leverede ydelser hos kunderne. I en sådan rapportering står der centralt, at der skal være en begrundet kobling mellem CEJ's prioriteringer og kundens produktionsmæssige prioriteringer. Samtidig efterspørges en tydelig skriftlig aftale eller SLA i forhold til, hvad man kan forvente af CEJ på især bygge- og driftsområdet. I den forbindelse er det efter vores opfattelse en betingelse, at CEJ's kunder - herunder dem, der er repræsenteret i Forum For Ejendomme - anerkender og understøtter, at CEJ har behov for at bygge aftalekomplekser op omkring noget mere standardiseret end de individuelle aftaler, som kunderne i dag er vant til at have.

Det er dog også vurderingen, at en række af de tiltag, som er igangsat - eksempelvis udarbejdelse af SLA'er, udrulningen af Dalux FM samt tilvejebringelsen et systematisk overblik over lokaler - kun delvist vil løse nogle af de omtalte problemer, og at der er behov for at speede processen op.

Det er endvidere anbefalingen, at CEJ i højere grad også sætter ind med tiltag, som retter sig mod de enkelte kunder. Det centrale er naturligvis, at kundernes behov løses, men det kan også være tiltag som retter sig mod at styrke kundeoplevelsen f.eks. involvering og information til kunderne i de situationer som er væsentlige for kunderne, gennemsigtighed om økonomi inkl. afrapportering om under- eller overskud på projekter mv. Inden CEJ eventuelt igangsætter yderligere aktiviteter for at styrke kundeoplevelsen bør der iværksættes en systematisk og bredere analyse af, hvor de centrale mangler er i dag, og hvor der er behov for en hurtig indsats, så de lavthængende frugter høstes først.

I forhold til det tværgående samarbejde er det vores vurdering, at CEJ's igangsatte tiltag jf. ovenfor for at sikre helhedstænkning, opgaveløsning og kompetencer på tværs er rigtige og at disse tiltag med fordel kan videreudvikles. Udgangspunktet herfor ligger i et styrket overblik over i hvilket

omfang samme type projekter skal gennemføres på flere matrikler indenfor en given periode, sådan at der kunne være en fordel i at anvende samme projektteam på de samme typer af opgaver.

Det er endvidere vurderingen, at der er et potentiale for bedre løsning af CEJ's opgaver ved at forankre samarbejdet bedre med de tværgående enheder i regionen som løser støtteopgaver for CEJ (Koncernindkøb, Koncernregnskab og Enheden for Byggestyring) og også gerne formalisere det gennem faste aftaler/SLA'er.

Det er vores vurdering, at nogle af CEJ's kunder og snitflader, som vi har interviewet, oplever en stor vilje hos CEJ til at indgå i et samarbejde om at udnytte denne viden i CEJ's projekter, men oplever også, at CEJ i det daglige har svært ved at prioritere dette arbejde som følge af mere preserende opgaver.

Dette gælder eksempelvis i samarbejdet med Koncernindkøb, hvor det har været aftalen, at CEJ fra 2019 går mere ind i arbejdet med at specificere behovet for indkøbsaftaler, men hvor det kniber med at afsætte ressourcerne. Endvidere er det aftalt, at CEJ skal benytte Koncernindkøb i forbindelse med entrepriseudbud, men det er oplevelsen fra Koncernindkøbs side, at dette sjældent sker. CEJ's direktion henviser til de igangsatte initiativer for forbedret styring og samarbejde på området samt at der fx i byggeprojektmodellen foreligger en instruks, som beskriver rollefordelingen mellem Koncernindkøb og CEJ. På den måde er det forventningen, at afstemningen mellem projektlederne i CEJ og Koncernindkøb fremadrettet bør kunne afklares på en enkel og ensartet måde.

Det er vores opfattelse, at ønsket om en forbedret indkøbskultur i CEJ bygger på en forudsætning om netop af afsætte ressourcerne til et tættere samarbejde med Koncernindkøb. Det er vores vurdering, at der via tættere samarbejde og håndtering af udfordringer omkring især CEJ's kontoplan vil komme et bedre datagrundlag til brug for indgåelse af nye og bedre indkøbsaftaler. Det anbefales i den forbindelse at igangsætte et arbejde med at få det gjort mærkbart lettere for CEJ's medarbejdere at bruge de aftaler, der pt. ligger i regionens aftalekatalog. Begge dele vil alt andet lige give et bedre grundlag for at hæve den lave compliance i CEJ, som vi kan konstatere er tilfældet i dag. Det er anbefalingen, at der i samarbejdet med Koncernindkøb kommer et særligt fokus på netop at sikre højere compliance på indgåede aftaler, at sikre tværgående fokus på udbudsforpligtigelser samt på hvordan man kan understøtte CEJ ift. kategoristyring, da det vurderes at kunne give bedre aftaler.

3.5 KOMPETENCER

Det er vigtigt for CEJ's arbejde med at løse sine opgaver, at man har kompetente medarbejdere og en kompetent samlet organisation. I forbindelse med dannelsen af CEJ, opbygningen af en ny organisation og overflytningen af medarbejdere fra hospitalerne og andre enheder i regionen til CEJ, har man oplevet, at en del medarbejdere er stoppet eller roteret internt i regionen. Det kan konstateres, at dette både gælder i driften, blandt byggeprojektledere og i administrationen, hvilket efter vores opfattelse har betydet et tab af kompetencer som CEJ pt. er i gang med at genopbygge og udbygge.

Der er en forskellig oplevelse mellem kunderne ift. kompetencerne i CEJ. Nogle oplever, at kompetencerne - særligt ift. byggeopgaverne - er blevet bedre end før CEJ blev dannet mens andre oplever, at CEJ's medarbejdere bl.a. som følge af udskiftninger har manglende viden og forudsætninger for de opgaver, de har ansvaret for at lede og løse.

Der er også tilkendegivelser fra både CEJ, kunder og snitflader om, at viden fortsat ofte er forankret hos enkeltpersoner, hvilket også fremadrettet gør konstruktionen omkring CEJ relativt følsom ved udskiftninger. En konsekvens af den høje personaleomsætning er, at en del af den viden, som var forankret hos personer på det bygningsmæssige område, er forsvundet, uden at der først er sket en fysisk registrering af denne viden.

Internt i CEJ nævnes et potentiale for at styrke organisationen ved at visse kompetencer f.eks. juridiske, tekniske, specifikke byggefaglige kompetencer med fordel kunne samles eller mere struktureret deles på tværs af enheder/byggesektioner. Eksempelvis har enheden for Logistik og Forsyning så

meget logistik- og forsyningserfaring, at man umiddelbart burde kunne spille ind med væsentlige elementer i commissioning-fasen, men dette benyttes ikke pt.

Vi har ovenfor omtalt, at der blandt andet i Plan og Byg er gennemført videndelingskoncept og etableret faglige netværk på tværs af matrikler og byggesektioner, ligesom der ved ensartede projekter på alle matrikler forsøges etableret arbejdsgrupper på tværs (eks. fødestuer, cyklotroner, sterilcentralforberedelse, spildevand, Ventet og Velkommen etc.). Endvidere er der i Plan og Byg eksempler på, at projektledere har skiftet matrikel og sektion med baggrund i, at den pågældendes kompetencer anvendes bedst på et bestemt projekt eller et projekts bestemte projektstade - en praksis som man påtænker at udbygge i de kommende år for at sikre et højere kompetenceniveau.

Endelig er der tilkendegivelser fra kunder om, at det forhold, at de har afgivet byggefaglige kompetencer, hvilket indebærer en risiko for, at de selv mister følingen med markedet og prisudviklingen. Det er kundernes vurdering, at det på sigt bliver vanskeligere at udfordre CEJ's prissætning på visse opgavetyper.

BDO's vurderinger og anbefalinger

Opbygningen af kompetencer hos medarbejdere og CEJ-organisationen som helhed kræver et stort fokus fra ledelsens side.

Den fysiske decentralisering af medarbejdere lokalt på hospitalerne indebærer, at det er særligt vigtigt at de enkelte medarbejdere bliver "klædt godt på" til at kunne løse deres opgaver. Dette handler både om udvikling af individuelle kompetencer hos medarbejderne, men også om at organisationen stiller gode støtteværktøjer til rådighed for medarbejderne både på det økonomiske, styringsmæssige og byggefaglige område. Endelig kræver det at der løbende sker en struktureret registrering af den viden som er tilstede i organisationen, hvilket både handler om at viden ikke forankres på enkeltpersoner, men deles samt at der findes systemer og processer, der løbende sikrer en fysisk registrering af data i forbindelse med løsning af opgaver.

Vi er bekendt med at der arbejdes med disse problemstillinger i CEJ's ledelse bl.a. i forbindelse med udrulning af byggeprojektmodellen, renoveringsanalysemodellen samt Dalux FM og bedre udnyttelse af medarbejdere, som har opbygget kompetencer i forbindelse et byggeprojekt til tilsvarende byggeprojekter andre steder i regionen.

Vi anbefaler, at arbejdet med ovenstående problemstillinger struktureres i en egentlig handleplan med konkrete mål og konkrete synlige aktiviteter for at udvikle kompetencerne i CEJ hos den enkelte medarbejdere og i organisationen som helhed. Det førømtalte videndelingskoncept, som er afprøvet i Plan og Byg, kunne eventuelt bruges som udgangspunkt.

3.6 RISIKO FOR KORRUPTION OG BEDRAG PÅ BYGGEOMRÅDET

CEJ opererer indenfor en sektor, hvor der generelt historisk set ses eksempler på, at der sker misbrug af midler, er risiko for vennetjenester, modtagelse af gaver og ikke-berettiget udtag af materialer, varer og maskiner til eget brug etc. Det er derfor vores opfattelse, at det i en organisation som CEJ, underlagt Region Hovedstaden, bør have særlig fokus at tilrettelægge forretningsgange, interne kontroller m.v. til imødegåelse af eventuelle risici for misligheder.

CEJ har oplyst at man ikke har oplevet sager i den retning. Men for at CEJ som enhed i videste udstrækning kan sikre sig mod både beskyldninger om, og faktiske sager på, området, er det vores anbefaling, at det løbende tilsikres, at der er klare interne bestemmelser og beskrivelse af tænkte situationer. De ansattes kendskab til gældende regler er ligeledes et væsentligt element i begrænsning i omfanget. Bestemmelserne og kendskabet til disse kan så danne grundlag for en intern kontrol, som i mange tilfælde allerede gennemføres, men måske ikke bliver dokumenteret.

Der kan være risiko for gaver og vennetjenester i forbindelse med udbud af opgaver, kontraktindgåelse, godkendelse af ekstraopgaver og godkendelse i forbindelse med endelig overdragelse. Desuden er der i det private erhvervsliv udbredt kutyme for gaver ved højtider og personlige mærkedage. Der vil i givet fald at der modtages sådanne også mindre ting, kunne stilles tvivl om upartiskheden

ved indgåelse af næste aftale om køb. Det er omkring dette set eksempler på dygtige ansatte, som er overgået fra privat ansættelse, men som ikke har kendskab til offentlige krav på dette område.

Nedrivnings- eller restmaterialer (træ, metaller mv.) har i nogen udstrækning en ikke uvæsentlig værdi, og det bør sikres, at de indregnes i kontraktindgåelsen med tilstrækkelig værdi. Ligeledes gælder det materiale, som bliver til rest ved egne arbejder eller inventar, som ikke længere skal anvendes, skal sikres afsat til bedste værdier. Der er for inventar i nogen udstrækning en regionsbeslutning om inventarets overgang til genbrugs- og donationslager.

Værktøj og maskiner er også eksempler på områder, hvor ansatte har forsynet hjemmeværkstedet, har drevet egentligt salg eller har drevet håndværksforretning i fritiden med "lånt" værktøj. Der bør også omkring dette være et ledelsestilsyn omkring tilstedeværelse og regnskabsanalyser omkring indkøb af materialer, værktøj og maskiner.

CEJ har oplyst om, at der er fastlagt en procedure for Koncernindkøbs bistand med udbud, sådan at Koncernindkøb indgår i samarbejde med CEJ indtil udbuddet er gennemført. Herefter er det CEJ, der har ansvaret for de indgåede aftaler.

Inddragelsen af ekspertisen fra Koncernindkøb omhandler overholdelse af udbudsretlige principper om gennemsigtighed og ligebehandling samt håndteringen af eventuelle klager via Klagenævnet for Udbud. Udbudsprocessen afsluttes med en evalueringsproces ifølge det af CEJ oplyste også med Koncernindkøb. CEJ har oplyst, at man på grund af de stramme udbudsregler og rollefordelingen mellem CEJ og Koncernindkøb mener, er der taget de fornødne opmærksomhedstiltag i forhold til risiko for nepotisme og korrupsion.

I forhold til ekstraarbejder på en byggesag har CEJ oplyst, at disse ofte kommer til udtryk under byggesagen og skyldes enten ekstra køb eller ikke-kontraktmæssigt arbejde, som kan være "glemt" i udbudsmaterialet. I henhold til prokurareglerne kan projektlederen, som det er sædvane i byggeriet, attestere beløb til ekstraarbejder, som ligger inden for disponeringsrammen, hvor der indledningsvist afsættes et fast procentbeløb til uforudsete udgifter. Enhedschef og byggechefer kan anvisa indenfor disponeringsrammen. CEJ har oplyst, at der altid som minimum er to personer på en faktura.

Stillingen til ekstraarbejder er af CEJ oplyst at varetages af byggeledelsesfunktionen, der ofte er aftalt varetaget af en ekstern rådgiver. Endvidere er det oplyst af CEJ, at standardaftalerne på byggeområdet (AB-aftalerne) fastlægger bygherren rådgiverens (byggelederens) fuldmagt til at godkende ekstraarbejder for at sikre fremdrift på en byggesag. Eventuel uenighed med entreprenøren vedr. ekstrakrav krav drøftes med projektlederen. Der er fortsat behov for en smidig håndtering af ekstrakrav, for at sikre fremdrift i byggeriet og unødigt forsinkelse. Anvisningsadgang indenfor disponeringsrammen er fortsat hos enhedschef eller byggechef.

BDO's vurdering og anbefaling

Det er vores anbefaling, at der fortsat fokuseres på, at Koncernindkøb inddrages ved udbud og indgåelse af kontrakter, så der etableres være en naturlig persondeling mellem bestiller af opgaven og løbende kontaktperson på den ene side og udbud af opgave og kontraktindgåelse på den anden side. Der bør på tilknyttede forhold, som eksempelvis godkendelse af ekstraarbejder, ligeledes sikres at flere personer har grundlag for og skal godkende sådanne arbejder.

CEJ har været i en etableringsfase for så vidt angår organisation, forretningsgange og interne kontroller. Det er vores vurdering, at der henset til områdets væsentlighed bør igangsættes en ekstern gennemgang af området senest ultimo 2019, hvor CEJ må formodes at have implementeret alle væsentlige forretningsgange, interne kontroller og systemer til understøttelse heraf.

BILAG

Der er gennemført en række interviews i forbindelse med gennemgangen af CEJ. Interviews er foretaget såvel internt i CEJ, som med CEJ's kunder, i dette tilfælde udvalgte hospitaler.

Nedenstående oversigt viser med hvem BDO har afholdt interviews med:

INTERVIEW MED	MATRIKEL/ENHED/AFDELING
INTERVIEWS INTERNT I CEJ:	
DIREKTØR MOGENS KORNBO	Direktion
VICEDIREKTØR SØREN HELSTED	Direktion
ENHEDSCHEF JANNE WESCH LORENTZEN	Stab
ØKONOMICHEF EBBE BRAGE	Stab
VICEDIREKTØR MARTIN VESTERGAARD	Plan og Byg
ENHEDSCHEF METTE MYLIN	Plan og Byg
BYGGECHEF DAVID H. OLSEN	Plan og Byg (Byggesektion 1)
PROJEKTLEDER ANJA MØRCH	Plan og Byg (Byggesektion 1)
BYGGECHEF PER KAMPLER	Plan og Byg (Byggesektion 2)
PROJEKTLEDER LARS SENEBOG NIELSEN	Plan og Byg (Byggesektion 2)
BYGGECHEF IONEE HOARAN	Plan og Byg (Byggesektion 4)
PROJEKTLEDER CHRISTINE BROCKENHUUS-SCHACK	Plan og Byg (Byggesektion 4)
ENHEDSCHEF MICHAEL LANGGAARD NIELSEN	Drift og Teknik
DRIFTCHEF SØREN ANDERSEN	Drift og teknik 4
ENHEDSCHEF VIBEKE PRAHL	Systemer og processer
ENHEDSCHEF HEINE KNUDSEN	Energi og Miljø
ENHEDSCHEF THOMAS MARK BØGESKOV	Logistik og Forsyning
INTERVIEWS MED KUNDER:	
CENTERDIREKTØR MORTEN CHRISTIANSSON	Rigshospitalet (servicecenteret)
SOUSCHEF LARS BUHL	Rigshospitalet (servicecenteret)
BUDGETCHEF MARIANNE VÆRN THOMSEN	Rigshospitalet (økonomi- og planlægning)
LEDENDE OVERSYGEPELJERSKE BRITT HOLMGAARD	Nordsjællands Hospital (akutafd.)
ENHEDSCHEF JAKOB LANDSPERG	Nordsjællands Hospital (økonomienheden)
ØKONOMIKONSULENT	Nordsjællands Hospital (økonomienheden)
LEDENDE OVERRADIOGRAF PETER FLENSBORG	Nordsjællands Hospital (billeddiagnostisk afd.)
AFDELINGSCHIEF HENRIK ENGBERG	Nordsjællands Hospital (facility management afd.)
HOSPITALSDIREKTØR PER CHRISTIANSEN	Rigshospitalet (direktionen)

INTERVIEWS MED ANDRE FUNKTIONER I REGION HOVEDSTADEN:

BUDGETCHEF LARS ÆBELØE-KNUDSEN	Center for økonomi - Budget og Analyse
ENHEDSCHEF NIELS PETER HANSEN	Center for økonomi - Enhed for Byggestyring
INDKØBSCHEF JENS BRØNDBERG	Center for økonomi - Koncernindkøb
SEKTIONSCHEF TROELS HJELM HIRSHALS	Center for økonomi - Koncernindkøb (Kontrakter og forretningsstøtte)
ENHEDSCHEF BIRGITTE LORENZEN	Center for økonomi - Koncernregnskab
SEKTIONSCHEF JACOB ERBO FJORDER	Center for økonomi - Koncernregnskab (Finans - Regnskab)
SEKTIONSCHEF CAMILLA PREBEN-ANDERSEN	Center for økonomi - Koncernregnskab (Interne kontroller og processer)
SEKTIONSCHEF PETER NIS KRONOW	Center for økonomi - Koncernregnskab (Finans - Registrering)
SEKTIONSCHEF GITTE DEGN RANDRUP	Center for økonomi - Koncernregnskab (Kreditor)



BDO

RINGSTEDVEJ 18

4000 ROSKILDE

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, danskejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - hed, er medlem af BDO International Limited og del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger mere end 1.200 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har ca. 80.000 medarbejdere i mere end 160 lande.

Copyright - BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, cvr.nr. 20 22 26 70.