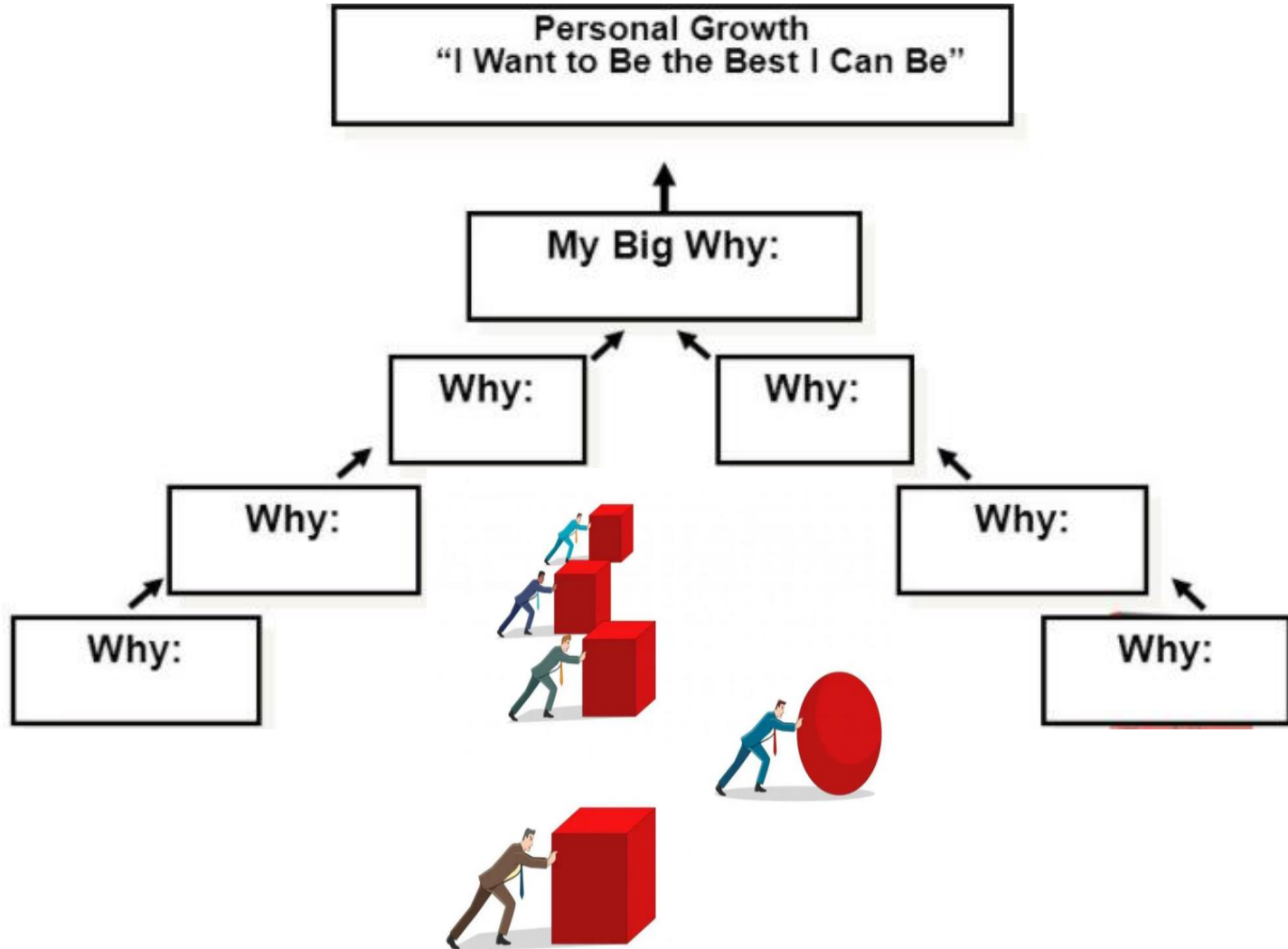


Papirtigeren skal snart have nyt bur !



Kenneth Holm

# THE BIG WHY ?



# Statement

**Bent Flyvbjerg**, Tidligere professor ved Aalborg Universitet og Delft University of Technology

Uddrag af artikel i DJØF-bladet

”Megaprojekternes anatomi handler først og fremmest om deres enorme størrelse, som gør dem uhyre komplekse at styre. Det gør dem højrisikable og betyder, at de virkelig kan ødelægge meget, når først det går galt.

Desuden er et gennemgående kendetegn, at megaprojekterne ofte rammes af store forsinkelser. Og endelig også opnår langt lavere indtægter end forventet og derfor ikke realiserer de fordele, som man prognosticerer.”



# Undskyld jeg ikke (altid) har bidraget med værdi....



Sundheds- og Ældreministeriet

Enhed: DAICY  
Sagsnr.: 1705018  
Dok. nr.: 1530788  
Dato: 22-12-2020

## Administrationsgrundlag vedr. Sundheds- og Ældreministeriets kvalitetsfondsmidler til sygehusinvesteringer

Version august 2020

Med tekniske revisioner december 2020

Administrationsgrundlaget fastsætter en række krav og regler, som vi i regionerne har haft ansvar for at operationalisere.

### Personligt perspektiv:

*Jeg ville ønske, jeg havde bidraget til mere værdi i processerne.*

### Oversigt over procestrin, ansvar og krav/regler

Procestrin	Ansvar	Krav/regler
I forbindelse med Risikovurdering		
Vurderingen		
Redegørelsen		
Vurderingen		
Fastsættelse af krav		
Efter endelsen		
Kvartalsvis inddragelse af eksperter		
Katalog over projektilpasningsrequester		
Udbetaling		
Ændringer		
Sanktionsregler		
Effektiviseringsrapport		
Evaluering af effektivitet		
Evaluering af pris		
Evaluering af projekt		

Messages Erik Juhl

Noget kontroversielt indlæg at kaste sig ud i må man sige .....

Ja ..... han kan da nemt komme galt afsted sådan at tage fat i rammen om den måde projekterne drives på

Der er da vist også en del DJØFére tilstede.

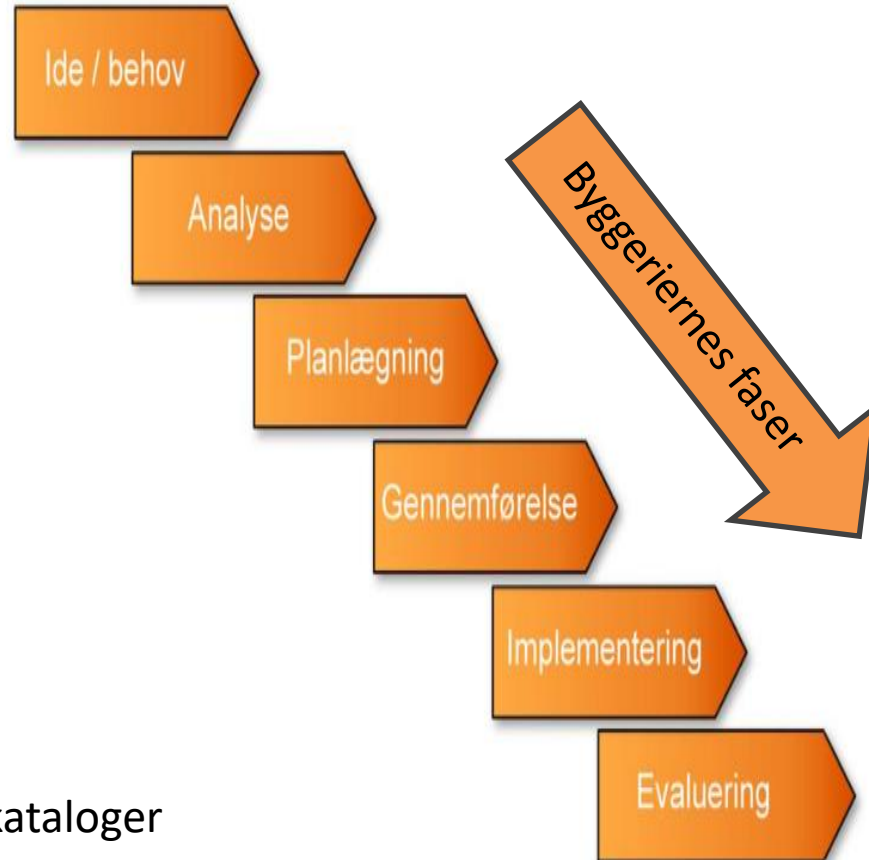
DJØFére er såmænd ikke mere krænkelssparate end så mange andre - og selvom han er ingeniør har han været med så længe at han sikkert selv er blevet skabs-DJØFér

Send

linger samt data (FAM-database mv.)

# Mere konkret ....

- Controlling
- Advokatbrev
- 3. øje rapporter
- Faseskifterapporter
- Kvartalsrapportering
- Revisionserklæringer
- Kvantificerede risikoanalyser
- Prioriterede change request kataloger



**Har vi formået at udfylde vores rammebetingelser, så det arbejde, vi udfører, skaber værdi for processen, for projekterne og i sidste ende ..... for det nye effektive væsen vi er sat i opdrag at skabe ?**



# Generel rapportering i kvalitetsfundsprojekterne

## *Paradokser der modarbejder ønsket om at indarbejde kvalitet i de løbende rapporter*

- Et meget højt niveau af kontrolforpligtigelse med et lavt ”bygge-projekt-fagligt” indsigt niveau.
- Kontrol og afrapporteringsforpligtigelsen er fordelt på mange ”hoveder”.
- Mange orienterings- og godkendelsesled giver unødigt tidsforskydning og diskrepans i forhold til reel projektstatus og rapportering.
- Forskelle i reel projektstatus og afrapportering giver anledning til ressourcepild, misforståelser og unødvendige spørgsmål/ svar processer.

**En ond spiral der trækker værdien ud af et væsentligt Ledelses-, rapporterings- og styringsværktøj.**



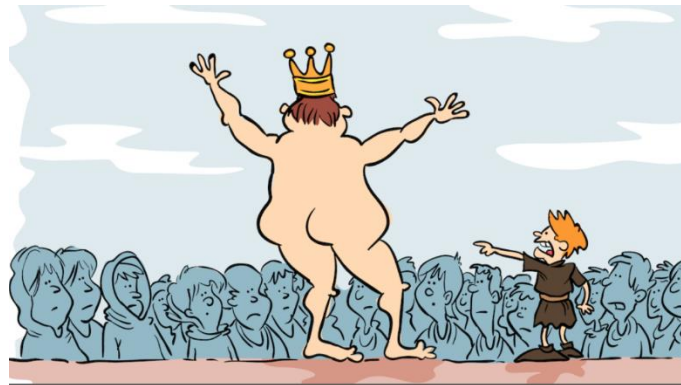
# Statement

**Tør du spørge dig selv, hvorfor vi gør, som vi gør offentlige leder?**

Skriver koncerndirektør i region Hovedstaden Dorthe Crüger bl.a:

*Det kræver mod kontinuerligt at trykteste vores vante arbejdsgange i den offentlige sektor.*

*Men hvis vi topledere ikke gør det, kan vi miste vores vigtigste fyrtårn af syne: At vi er sat i verden for at skabe værdi for borgerne. Det er vores toplederansvar at vise retningen derhen. Og særligt, hvis den bedste vej viser sig at være en anden, end vi først troede.*



# Generel rapportering i kvalitetsfundsprojekterne

## Hvor har det bragt os hen ?

- Vi afrapporterer i overensstemmelse med rammeforudsætningerne, fordi vi skal - ikke nødvendigvis fordi det giver mening.
- Fordi afrapporteringerne ikke har primært afsæt i reel projektledelse, er rapporteringsmotivationen hos frontlinje-medarbejderne stærkt dalende.
- Rapportering bliver en selvstændig specialdisciplin, der får sværere og sværere ved at opretholde sin nødvendige projektnære karakter.
- Anmærkningsfri rapporter, hvor sandheden fremstilles i lejlighedsopstillet effektbelysning, bliver et ubevidst, selvstændigt mål.

### Regionen beder om flere penge til sygehusbyggeri

Der mangler 250 millioner kroner til det nye sygehus i Aalborg. Budgetoverski resultat af forsinkelser i byggeriet, og at en voldgiftssag mod en af entrepren afhængigt af udfaldet kan det gøre budgetoverskridelsen endnu større.

### Tidsplanerne skrider under supersygehusene

DANMARK  
Gennemsnitligt er 16 kvalitetsfondstøttede sygehuse knap to år forsinket. Fire er taget fuldt i brug.

### Danmarks 46 sygehusbyggerier er forsinket med 44 år

Mere end hvert andet sygehusbyggeri er forsinket, dem med mindst et år, viser oversigter, som Land har trukket til Sundhedsmonitor. »Sygehuse er nogle komplicerede, du kan bygge,« forklarer ekspert.

**Sygehuse forsinkes og overskrider milliardbudgetter: Frygter det vil gå ud over patienter og ansatte**

Ekstraregninger skaber bekymring blandt læger og sygeplejersker.




**Kunne vi tidligere i processerne have været tydeligere i kommunikationen ?**





# Sandheden i effektbelysning

Vi har en uhensigtsmæssig tendens til at fremstille sandheden kryptisk indirekte og med et fokus, der til tider overskygger den egentlige substans.

07.54 5G

 Søg  




 **Rula Alkhatib, CMA, CertIFR** · 3.+  
Finance Operations Lead  
22t · Redigeret · 





[Hossein Hajiyan Ph.D., P.Eng.](#)

## Reality vs. LinkedIn 😂

**Reality:**  
I got my driving license

**LinkedIn:**  
I am honored and thrilled to announce that I have been selected among the top 5 applicants who participated in professional and the most-respected exam which evaluates the skills and ability to operate fuel-based vehicles. I cannot wait to see what the next chapter holds, and I cannot express my appreciation to the ministry of transportation, Wendy's, Google, NASA, my neighbors who supported me during this difficult journey.

   14.578 552 kommentarer

 Synes godt om  Kommenter  Del  Send

# Risikovurderinger i kvalitetsfundsprojekterne

## Ad regnskabsinstruksen:

Regionen har ansvar for at justere det reservede beløb, så det afspejler det aktuelle risikobillede. .... Hvis regionen ved projektets afslutning supplerer med egne midler, forudsættes det, at regionen med rimelighed ikke kunne forudse behovet.

.....

Effektiviseringskravet indgår som en tilsagnsbetingelse for de kvalitetsfundsstøttede sygehusbyggerier, og arbejdet med at realisere effektiviseringsgevinster indgår således som en integreret del i projekternes risikostyringsarbejde. Risikoarbejdet skal bl.a. afdække hvor stor risiko, der er forbundet med såvel projektets samlede effektiviseringsarbejde som de centrale aktiviteter. Dette med henblik på, at tiltag, som har den økonomisk største betydning og højeste risiko, tildeles særlig opmærksomhed.



Of course you  
didn't see  
the red flags.  
You were using  
them as a  
blindfold.

- Erin  
Van Vuren

# Revisorerklæring vedr. risikovurderinger

Uddrag af tilfældig revisorerklæring fra 2016

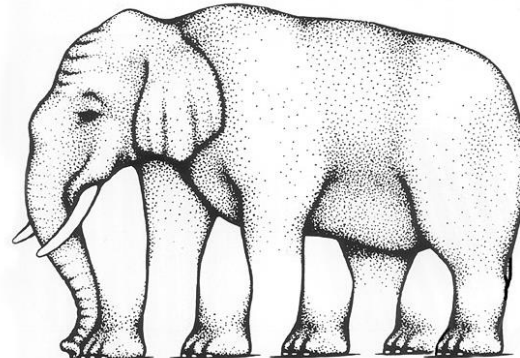
## Projektets fremdrift og risici

Det er endvidere **vores opfattelse, at vi ikke er blevet opmærksomme på** forhold, der giver anledning til at konkludere, at beskrivelsen af projektets fremdrift, herunder forventede resterende forbrug samt risici knyttet til Projektets fremdrift og færdiggørelse, **ikke er i overensstemmelse med Sundheds- og Ældreministeriets regnskabsinstruks** vedrørende regnskabsmæssig behandling af kvalitetsfondsfinansierede projekter.

For så vidt angår oplysninger om forventet resterende forbrug og risici knyttet til færdiggørelsen af projektet, så vil **de faktiske resultater sandsynligvis afvige fra de angivne forventninger, idet forudsatte begivenheder ofte ikke indtræder som forventet. Disse afvigelser kan være væsentlige.**

**Holder projektet hjem på tid og økonomi ?**

*Ja - hvis vi er enige i præmissen om, at en elefant har 8 ben.....*



# Risikoarbejdet i projekterne

## Et studie i præsentationsteknik

Figur 3: Risikovurdering

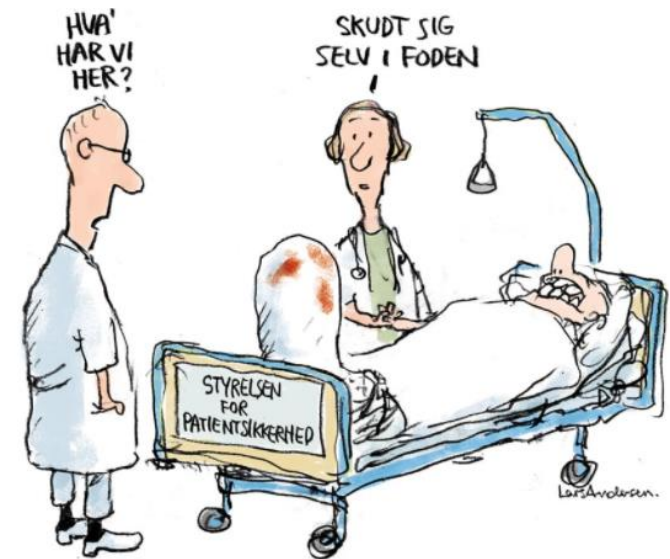
Nr.	ID	Risikoemne	Økonomi	Tid	Kvalitet
1	21	Geotekniske forhold kræver ændringer af fundering	Uændret	Uændret	Uændret
2	24	Omfang af miljøsanering større end forudsat	Forværret	Forbedret	Uændret
3	1	Nedsat klinisk produktion	Forbedret	Uændret	Uændret
4	6	Komplikationer ved overgang til drift	Uændret	Uændret	Forværret
5	7	Infrastrukturelle udfordringer byggeplads	Uændret	Forbedret	Uændret
6	45	Kliniske konceptændringer	Forværret	Forbedret	Uændret
7	11	Myndighedskrav under udførelse	Ny	Ny	Ny
8	48	Omfang af installationsomlægninger større end projekteret	Ny	Ny	Ny
9	49	Manglende parkeringskapacitet i byggeperioden	Ny	Ny	Ny
10	25	Krav fra arbejdstilsynet vedr. krantarbejder	Forbedret	Uændret	Forværret

## Overensstemmelse med projektets reserveniveau ???

### Komplikationer ved overgang til fremtidig drift

Der er ikke udarbejdet standardiserede retningslinjer tilpasset sygehusets driftssystemer for hvordan de udførende entreprenører skal aflevere drift- kontrol og vedligeholdelsesplaner. Der er i forhold til tidligere udbud indarbejdet krav og retningslinjer for commissioning. En mangelfuld overlevering til den fremtidige drift kan have en økonomisk risiko på ca. 0,8 mio. kr. Sandsynligheden for at denne risiko indtræffer vurderes, at være middel. Hvis ikke denne risiko adresseres kan det have indflydelse på den efterfølgende drift.

- *Korrigerende handling: Opfølgning på at interne retningslinjer for [redacted] og Drift/Vedligeholdelse materiale indarbejdes i projektet.*



# Undskyld jeg ikke (altid) har bidraget med værdi....

## Besparelseskataloger – Change Request – Rammebetingelse 10 %

**Besparelseskatalog, der udviser 10 % besparelser af den økonomiske ramme på ca. 630 mio.kr. - i alt besparelses-muligheder for ca. 63 mio.kr. (ekskl. kapel og apotek)**

I henhold til Totalrådgivningskontrakten skal rådgiverne ved udregning af bygningsdeloverslag udarbejde et besparelseskatalog. Besparelser kan være "rene" besparelser eller besparelser ved at vælge en anden løsning.

Hvor der er angivet besparelser på at hele delprojekter udgår, er der taget udgangspunkt i foreløbig kalkulation projektforslag dateret 12. september 2011.

Notatet vil løbende blive revideret, og det indgår altid i vurdering, om besparelsen er relevant under alle omstændigheder - altså om den medtages i projektet med det samme set i relation til projektets stramme økonomi.

Enkelte besparelserposter er afhængige af andre besparelser, og i mindre udstrækning er det derfor ikke helt korrekt, at begge besparelserposter lægges sammen.

I det aktuelle tilfælde blev der fundet de nødvendige optimeringer og besparelser for, at projektet kunne gennemføres indenfor rammen.

Kun **3** af katalogets identificerede **51** besparelsesmuligheder blev aktiveret.

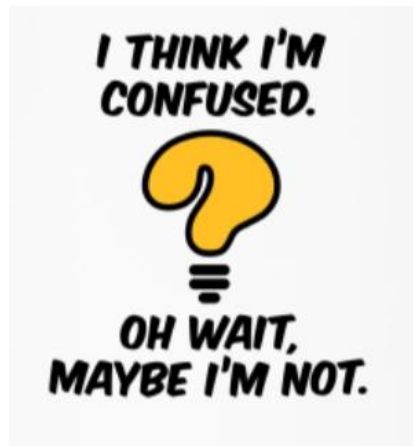
***Hvorfor ??***



# Sprogets magt ..... og komik

*Uddrag af regnskabsinstruksen:*

**Flytning:** Udgifter til flytning af genanvendt it, udstyr og apparatur mv. kan indgå i totalrammen. Dog skal udgifter til klargøring af lokaler samt installationer indgå i totalrammen, *jf. afsnit om genanvendelse af it, udstyr og apparatur mv. ovenfor.* Øvrige udgifter til flytning og genhusning kan indgå i totalrammen. Såfremt regionen vil finansiere flytning uden for totalrammen, **skal regionen gøre overvejelser vedrørende omfang og finansieringskilde.**



# Operationalisering af kontrolforpligtigheden

Hvad er værditilvæksten? Er det de rigtige ting, vi kontrollerer ?

## Hvad skal kontrolleres?

Disponeres der inden for det tilladte i forhold til bemyndigelser og er det foregået i overensstemmelse med retningslinjer?

Foreligger der hvert kvartal en oversigt over likviditetstrækket for de næste 4 kvartaler?

Afsat pulje til medico overholder tilsagnsbetingelser?

Foreligger der budget for IT, Medico og udstyr og er budget udført i overensstemmelse med retningslinjer?

Foreligger der et detaljeret budget for igangværende fase og er budget opført i overensstemmelse med retningslinjer?

Foreligger der et budget for fremtidige faser og er i overensstemmelse med retningslinjer

Er budgettet ajourført og er det opdateret rettidigt?

Foreligger der dokumentation for at attesterede ydelser er modtaget?

Vedrører faktura en indgået aftale?

Er faktura anvist og attesteret korrekt?

Er faktura bogført korrekt? (moms, betalingsdato etc.)?

Er bogført rettidigt - umiddelbart efter modtagelse?

Er alle disponeringer indtastet

Er vurderet restforbrug korrekt - tidligere/nuværende budget

Er vurderet restforbrug korrekt

## Hvad skal kontrolleres ?

Er alle udgifter konteret på rette art?

Er alle udgifter kontoret på rette niveau i projektkontostrukturen?

Er der gjort rede for et forventet mere- eller mindreforbrug i forhold til budget?

Opdateres budgetmodellerne rettidigt ved kendskab til ændringer i budgetterne?

Er forbrug periodiseret korrekt?

Er den budgetterede reserve i overensstemmelse med reservepolitikken?

**Følger træk på uforudseelige udgifter fremdriften**

Er der overensstemmelse mellem eventuelt byggeregnskab hos totalrådgiver og projektmodul?

Afholdes der løbende møder i risikogruppen?

Bliver risikominimerende tiltag udført?

Bliver risikominimerende tiltag videreførelset og iværksat rettidigt?

Er risikolog fuldstændigt udfyldt og blive gamle risici fjernet og eksisterende opdateret

Vurderes den samlede reserve at være dækkende for den resterende periode af projektet under hensyn til byggerietsstade og risikovurderinger.

UDGÅR \_ Er risikobilledet i overensstemmelse med tidsplanen, herunder følsomhedsanalyser?

Rapporteres der løbende fra projektet til bygherren (direktionen) for så vidt angår tid, økonomi, kvalitet og risiko?

Rapporteres der løbende fra totalrådgiver til projektet for så vidt angår tid, økonomi, kvalitet og risiko?

Rapporteres der løbende fra projektet til styregruppen for så vidt angår tid, økonomi, kvalitet og risiko?

Er risikorapporteringen retvisende og og i overensstemmelse med risikologgen?

Kontroller at det kun er de projektansattes løn som kommer med i regnskabet

**Færdiggørelsesgrad - realiseret og planlagt. Kontroller at de opgjorte % satser er korrekte**

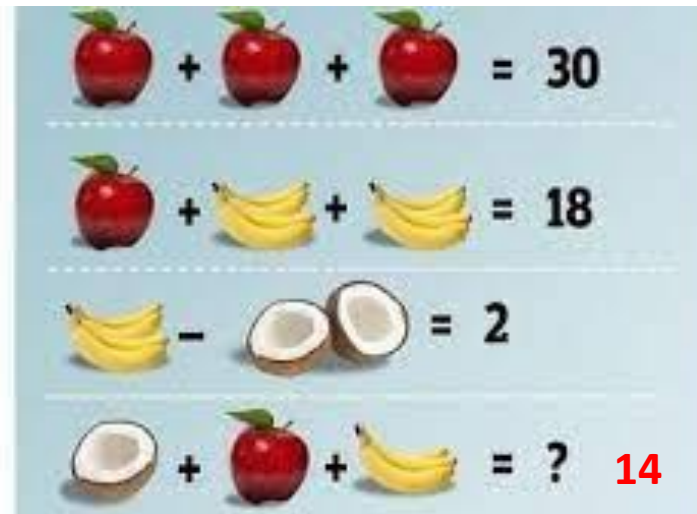
Måler vi på, om kontrollerne er gennemført eller på det indholdsmæssige ?

# Økonomistyringsprincipper

## Projekternes mest velbeskrevne og rammesatte styringsparameter

- Færdiggørelsesgrad
- Færdiggørelsesgrad for projektkostninger opgøres som det økonomiske forbrug i forhold til budgettet. Budgettet er som udgangspunkt periodiseret på kvartaler i gældende regnskabsår.

Byggeriets fremdrift (stade)	
Planlagt færdiggørelsesgrad	Realiseret færdiggørelsesgrad
-----Pct.-----	



Hvad betyder det reelt set for et projekt, at der er afvigelser i den planlagte færdiggørelsesgrad?

# Operationalisering af kontrolforpligtigheden

Revisionspåtegningen af vores kvartalsrapporter kræver (for de større projekter)

- Mere end 1000 siders bilagsmateriale

Herunder materiale der tiltænkes at beskrive **byggeriets fremdrift**

1.4 Byggeriets fremdrift	
	Figur 2, skal indeholde 3 grafer: oprindelig investeringsprofil, senest reviderede og godkendte investeringsprofil og projektets samlede forbrug. Der redegøres for afvigelser.
	Skema D (som ligger til grund for figur 2) afstemmes til bogføringen. Skal enten indgå som en del af rapporten, eller vedlægges som bilag.
	Dokumentation på senest godkendte investeringsprofil fra ministeriet hvor finansiering mellem henholdsvis deponering, låneoptagelse og tilskud fremgår medsendes.
	I tekstafsnittet kommenteres status for byggeriets fremdrift og væsentlige afvigelser i forhold til investeringsprofil/ byggeplaner kommenteres. Herunder redegøres kort for årsager til afvigelse mellem forbrug og investeringsprofil, og der bør redegøres for omfang af eventuelt ekstraarbejde og træk på reserver.
	Der udarbejdes/opdateres oversigt over tidsmæssig status for byggeriets etaper/faser og centrale milepæle (bilag C). Ændringer beskrives.
	Evt. fremdriftsrapporter eller lignende fra entreprenører

# Reportering i tal

Region

Hovedsta

Midtjylland

Nordjylland

Sjælland

Syddanmark



Hvor lan  
Og står v



# Operationalisering af kontrolforpligtigelsen

Hvad er det så, vi opnår ?

## Uddrag af konklusionsafsnit i tilfældig revisorerklæring fra 2021:

På grundlag af det udførte arbejde og **det opnåede bevis** er vi **ikke blevet bekendt med** forhold, der giver os **grund til at mene**, at regionens beskrivelse (Beskrivelsen) af projektets fremdrift og risici, herunder forventet resterende forbrug (Budget) **ikke i alle væsentlige henseender** er opgjort på et **rimeligt grundlag**.



# Operationalisering af kontrolforpligtigelsen

## Eksempel - Uddrag af DTØrapport

		Anbefaling vedrørende kontrahering
2	2	Totalentrepriset skal ifølge tidsplanen afsluttes i tidlige måneder i 2019. Der kan være en risiko for, at man modtager en plan med "kontraheringen af de respektive projekter" kan bringes i anvendelse. 

Selv for anbefalinger, der absolut ingen mening giver – svares der pligtopfyldende kvartal efter kvartal på ligegyldigheder og generiske statements.

# Operationalisering af kontrolforpligtigelsen

## Det gode eksempel - Uddrag

... fra 2018

Ved rapporteringen fokuseres på at sikre, at de godkendte planer og procedurer ikke bliver værdiskabende for projektet, og at de er i overensstemmelse med rammerne, vil således

Vi skal desuden gøre opmærksom på, at DTØ indgår i en løbende dialog med projektet, og at forhold allerede i perioden fra rapportens udgivelse er under behandling og flere af disse eventuelt afklares.

... at afvige fra de opstillede planer og procedurer til forøget risiko for fejl og inden for

... et projekt i konstant fremdrift, og at den løbende oplysningssituation, hvorfor de påpegede forhold endelige udgivelse vil være



Nærværende projekt har en større ingeniørvirksomhed som DTØ



# Perspektiv

Forruden er det fremadrettede – hvad kan gå galt

Bakspejlet - det bagudrettede hvad er gået galt og ikke mindst hvad er gået godt

**Hvad har vi lært, og prioriterer vi at samle den oparbejdede viden op ???**

# Har vi udnyttet udviklingspotentialiet



Nye sygehusbyggerier:

## Det erhvervsmæssige potentiale

### Innovation i sygehusbyggerierne

Danske Regioner har iværksat et projekt, som skal være med til at sikre, at regionerne opruster systematisk opsamling og deling af viden om centrale elementer i sygehusbyggeri. Som et led i projektet har regionerne identificeret 10 pejlemærker for fælles indsatser om sygehusbyggeri. Pejlemærkerne omfatter:

1. Fælles indkøb til sygehusbyggeri
2. Medicin
3. Sterilgodsproduktion
4. Totaløkonomiske sammenhænge
5. Fælles redskaber til byggeproces
6. Etablering af best practice på rumniveau
7. Udvikling af et dynamisk virtuelt hospital
8. Transportteknologier
9. Sporbarhed af apparatur, udstyr, patienter og personale
10. IT-understøttet interaktion med patienter og pårørende

I de første år blev der brugt mange ressourcer på at følge op på pejlemærkeprojektet

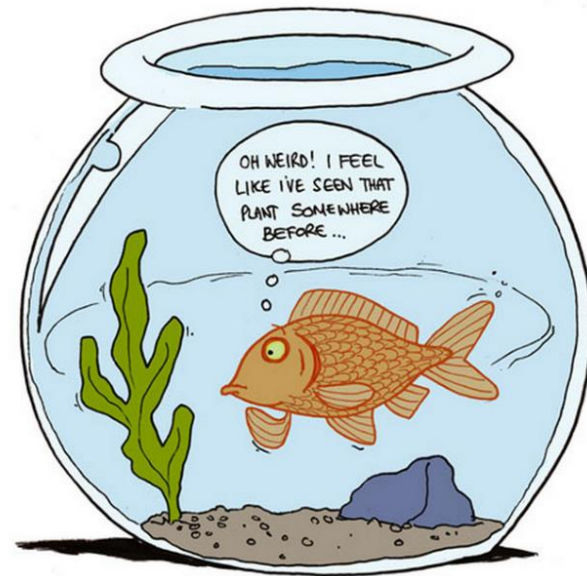
Men bruger vi det ?  
Blev det gjort færdigt ?  
Skabte det værdi?



# Udviklere med ædle hensigter

Flere administrations-initiativer er igangsat for efterfølgende at blive skrottet

- Inventarregistreringsværktøj
- Økonomistyringssystem
- Udvikling af kontostrukturer
- Fokuspunkter i Danske Regioner
- Projekthåndbøger
- Styringsparadigmer
- Etc.



Hvad kunne vi alternativt have gjort med de ressourcer vi investerede ?

# 14 år med kvalitetsfundsprojekter

2008 – 2022 hvordan har vi bidraget til udviklingen  
ift. styring og opfølgning på projekterne



# Perspektiv

**Skal papirtigeren have nyt bur ?**



# Vi bygger til- og for mennesker

## *Ikke bare et sygehusprojekt ....*

**”Jeg vil gerne gøre en forskel for fremtidens patienter, de kæmper hver dag – jeg kæmper også for dem.”**

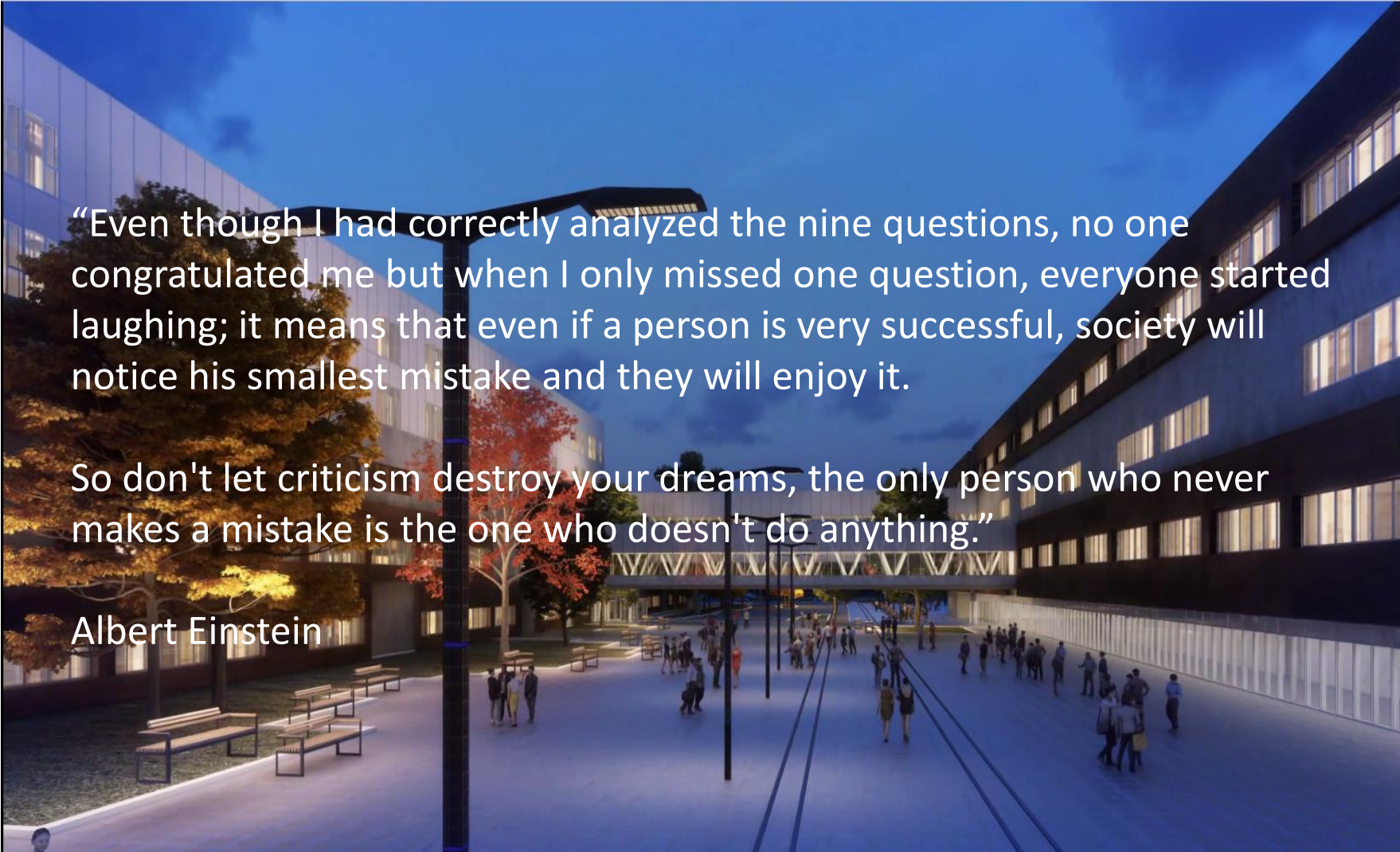




THANK YOU





An architectural rendering of a modern university courtyard at dusk. The scene is illuminated by warm streetlights and building lights, creating a vibrant blue and orange atmosphere. The courtyard is paved and features several benches, trees with autumn foliage, and a pedestrian bridge connecting two large, multi-story buildings. People are seen walking and sitting in the courtyard.

“Even though I had correctly analyzed the nine questions, no one congratulated me but when I only missed one question, everyone started laughing; it means that even if a person is very successful, society will notice his smallest mistake and they will enjoy it.

So don't let criticism destroy your dreams, the only person who never makes a mistake is the one who doesn't do anything.”

Albert Einstein