



NOTAT

8. februar 2007

Opdateret

Kommissorium for revisorundersøgelse af DR-Byen

1. Undersøgelsens formål

Formålet med undersøgelsen er at gennemgå DR's byggeprojekt i Ørestaden med henblik på at vurdere de væsentligste årsager til til fordyrelsen af byggeriet i forhold til de 3,0 mia.kr. (1999-priser), som fremgik af det oprindelige beslutningsgrundlag fra 1999.

Det er endvidere formålet at klarlægge informationsstrømmene i DR's projektorganisation og ledelse i forbindelse med de senest udmeldte forhøjelser af budgettet for byggeprojektet fra 3,37 mia.kr. til først 4,0 mia.kr. og efterfølgende 4,7 mia.kr.

Undersøgelsen skal skabe grundlaget for en efterfølgende politisk stillingtagen til spørgsmålet om ansvarsplacering.

2. Det nærmere indhold af undersøgelsen

Følgende forhold skal undersøges og beskrives:

1. Hændelsesforløbet siden projektets start
2. Udgjorde forarbejdet et godt grundlag for gennemførelse af byggeprojektet?
 - Forelå der ved beslutningen om iværsettelse af byggeriet et realistisk og gennemarbejdet budget, omhandlende også risikoen vedrørende budgettet?
 - Havde DR som udgangspunkt etableret en organisering af byggeriet, der effektivt kunne håndtere byggestyringen? Herunder tænkes bl.a. på valg af insourcing frem for outsourcing af ekspertise til planlægning og byggestyring.
 - Forelå der en realistisk tidsplan for byggeriet?
3. Har DR og DR's byggeorganisation gennemført en effektiv styring af byggeprojektet?
 - Hvordan har byggeprojektet været organiseret?
 - Har DR i hele forløbet sikret tilstrækkelig koordinering og samarbejde mellem byggeorganisationens forskellige enheder?
 - Har DR i tilstrækkeligt omfang sikret en løbende tilpasning af byggeorganisation og byggestyring, herunder forretningsgange, i lyset af de indhøstede erfaringer med budgetoverskridelser mv.
 - Har der været etableret et effektivt (økonomistyrings)system til opfølgning på byggeprojektets økonomi?
 - Har anvendelsen af forskellige prisindeks haft indflydelse overblikket i projektet?

- Har der været etableret et effektivt system til risikostyring, der løbende er anvendt i økonomistyringen?
 - Hvilke risikovurderinger er foretaget ad hoc og hvilke er foretaget løbende (i forbindelse med f.eks. måneds-, kvartals- og årsrapporter, inkl. evt. tillæg og bilag).
 - Hvornår er er risikovurderingerne udarbejdet, hvilken kreds har modtaget dem, og har samtidige rapporter til forskellige fora og personer været indbyrdes konsistente, eller har de indeholdt afvigende tal og oplysninger?
 - Har DR's reviderede byggebudgetter været gennemarbejdede og realistiske?
 - Hvorledes har byggeprojektet regnskabsmæssigt været adskilt fra DR's øvrige investeringsprojekter, herunder teknologiprojektet, og DR's driftsregnskab?
 - I hvilket omfang har der i den overordnede økonomistyring og i ledelsen været fokus på - og taget højde for - merudgifter til drift mv., der kan tilskrives fordyrelser og forsinkelser i byggeprojektet?
 - I hvilket omfang er anlægselementer konverteret til drift, f.eks. ved brug af leasing, eller omvendt?
 - Har de løbende økonomiske (spare-)handlingsplaner, truffet af DR's ledelse, bygget på et realistisk grundlag, og er de blevet effektueret?
 - Hvilke projektenheder har ikke evnet at leve op til spareplanerne?
 - Har byggeorganisationen sikret, at entreprenører, leverandører, rådgivere etc. har efterlevet indgåede aftaler og intentionen i partneringmodellen?
 - Har den løbende programmering og projektering af byggeriet været foretaget med henblik på en fortsat overholdelse af det fastsatte budget og den fastlagte tidsplan?
 - Har der ved indgåelsen af kontrakter og tillægskontrakter været tilstrækkelig opmærksomhed på konsekvenserne for økonomi og tidsplan?
 - Har der været foretaget en effektiv styring af byggeprojektets tidsplan?
 - I hvilket omfang har projektenheden "Projektering og Udførelse" haft andel i overskridelser af tidsplaner og budgetter?
 - Har DR haft fastlagt og implementeret et rapporteringssystem, der har sikret, at ledelsen har fået tilstrækkelig og rettidig information om byggeprojektet?
4. Har ledelsesfokuseringen på projektet været tilstrækkelig i tiden fra bestyrelsens godkendelse af den økonomiske handlingsplan i april 2005 frem til budgetoverskridelserne i 2006 og den seneste budgetrevision i februar 2007 ?
- Er ledelsen blevet orienteret tilstrækkeligt og rettidigt om projektets økonomi og risici? Er der væsentlige informationer, (interne) dokumenter, systemer, planer mv. – herunder information om negative prognoser - der ikke er præsenteret for DR's øverste ledelse, særligt bestyrelse og direktion?
 - Hvem i byggeledelse, direktion og bestyrelse har kendt til interne notater vedrørende DR-Byens økonomi og risikovurderinger – og på hvilke

tidspunkter? Har enkeltmedlemmer af den øverste ledelse evt. modtaget individuel information?

- Har direktion og bestyrelse truffet de fornødne beslutninger på grundlag af rapporteringer fra DR's byggeorganisation i forbindelse med budgetoverskridelserne?

Undersøgelsen skal, som det fremgår, omhandle byggeprojektet og dets organisering og økonomi helt fra start og til dato. Dog skal særligt fokus f.s.v.a. orientering af ledelsen lægges på tiden fra bestyrelsens godkendelse af den økonomiske handlingsplan i april 2005 over revisionen af projektets budget til 3,37 mia.kr. i februar 2006 og indtil DR i september 2006 orienterede om den reviderede slutprognose på 4,0 mia.kr.

3. Metode

Undersøgelsen gennemføres af to eller evt. flere uafhængige revisionsfirmaer i fællesskab.

Undersøgelsen skal basere sig på:

- A. Gennemgang af alle relevante dokumenter såsom oversigter over DR's organisationsstruktur, beslutningsstruktur, beskrivelser af anvendte projektstyringsværktøjer, økonomistyringssystemer, rapporteringssystemer og ledelsesinformationssystemer, interne notater omhandlende bl.a. rapporteringer, planer/beslutningsoplæg, beslutninger og udmøntning heraf.
- B. Interviews med nøglepersoner i DR's byggeorganisation og ledelse samt eventuelt DR's direktion og bestyrelse.

Der skal i fornødent omfang indhentes særlig byggesagkyndig bistand. Der skal endvidere anvendes advokatbistand, såfremt dette vurderes nødvendigt.

4. Tidshorisont

Undersøgelsen skal være afsluttet og en rapport herom afgivet til Kulturministeriet senest med udgangen af 2007.