

Projektafdelingen DNU's bemærkninger til rapporten for 4. kvartal 2012 fra "Det Tredje Øje"

"Det tredje øje" (DTØ) bestående af KPMG og ingeniørfirmaet Viggo Madsen (IVM) har udarbejdet deres første kvartalsrapport (4. kvartal 2012) på kvalitetsfondsprojektet ved DNU.

Dato 31. januar 2013
Anders Larsen/Bibi Nielsen
Tel. +45 7846 9811
Bibi.Nielsen@dnu.rm.dk

Side 1

Projektafdelingen (PA) har følgende bemærkninger til rapporten¹

3.1 Økonomi

3.1.1 – Totaløkonomiske beregninger

PA har gennem hele projektet haft fokus på at etablere rammer, der sikrer en optimal drift i det nye hospitalsbyggeri. Dette er kommet til udtryk ved bl.a. en omfattende brugerinvolvering. Det kommer også til udtryk i form af "Business cases" (forstået som mere enkle totaløkonomiske beregninger), som har været anvendt forskellige steder i projektet senest i forbindelse med vare-affald, hvor tre scenarier for vare-affaldsløsninger er beskrevet – jf. dagsordenspunkt til Regionsrådet den 23. januar 2013. Der er også gennemført totaløkonomisk beregning som grundlag for beslutning om opgradering til bygningsklasse 2020 jf. møde i Regionsrådet 27. februar 2013.

Totaløkonomiske analyser er ikke længere så relevante som tidligere, fordi mange væsentlige beslutninger i projektet er truffet. Fremadrettet kan business cases/totaløkonomiske beregninger dog være relevante, hvis der opstår uforudsete problemstillinger, som kan medføre merudgifter. Der vil også blive arbejdet med business case i forbindelse med valg af løsninger på IT-området m.v.

Med udgangspunkt i DTØ's bemærkninger vil der i forretningsudvalget og i styregruppen være øget fokus på, hvornår der er behov for business cases / totaløkonomiske beregninger

¹ Nedenstående afsnitsnummerering refererer til de pågældende afsnit i DTØ's rapport

indeholdende driftsøkonomiske betragtninger og alternative muligheder. Det vil dog blive vurderet, om udgifterne til gennemførelse af beregningerne forventes at give tilstrækkelig værdi for projektet.

Endelig skal man være opmærksom på, at kvalitetsfondsprojekterne er karakteriseret ved, at anlægsrammen ligger fast. Det er således ikke muligt at øge rammen, selvom en totaløkonomisk vurdering taler for det. Men det ændrer naturligvis ikke ved, at man i projektet arbejder ud fra at få de bedste løsninger inden for rammen.

3.1.2 – Proces vedrørende aftalesedler

Som påpeget i kvartalsrapporten har PA indskærpet over for Rådgivergruppen (RG), at gældende retningslinier i forhold til aftalesedler skal overholdes. PA vil fortsat have fokus på, at procedurerne overholdes.

3.3 Kvalitet

3.3.1 – Teknisk designmanual

Den tekniske designmanual er ved at blive opdateret i forhold til projektets aktuelle stade. De tekniske løsninger i projektet vil løbende blive tilpasset den teknologiske udvikling, og den tekniske designmanual vil blive opdateret indtil det sidste nybyggeri tages i brug i slutningen af 2018.

Afsnit 3.3.2 – Kvalitet af Projektweb

DNU-projektet er et kompliceret projekt, hvilket afspejler sig i Projektweb - som er den fælles platform for dokumentdeling mellem bygherre, rådgiver og entreprenører.

Der er og vil løbende være fokus på, at de enkelte aktører i projektorganisationen uploader de relevante dokumenter og at strukturen forbedres – herunder at ikke relevante undermapper fjernes.

Jf. styringsmanualen vil en del af projektets dokumentation kun være i regionens ESDH system. Det gælder PAs kommunikation med andre aktører i regionen, herunder projektets styregruppe.

3.4 Organisation

Afsnit 3.4.1 – Administrativ sårbarhed inden for de byggetekniske kompetencer

DNU har en totalrådgiveraftale med den gennemgående rådgiver, hvilket betyder, at alle udførende opgaver ligger hos Rådgivergruppen. PAs bemanning bør afspejle dette. Dette tager bemærkningerne fra DTØ ikke i tilstrækkeligt omfang højde for. Det er vigtigt, at bygherren ikke utilsigtet helt eller delvist påtager sig opgaver, som Rådgivergruppen skal udføre, da dette kan medføre uklarhed om ansvaret for løsningerne i byggeriet.

Den administrative sårbarhed imødegås af muligheden for at trække på projektets bygherrerådgiver Niras, som har de nødvendige kompetencer og kapacitet og stor indsigt i projektet.

PA vil fortsat vurdere løbende, om afdelingen har de tilstrækkelige byggetekniske kompetencer og kapacitet. Bl.a. er der budgetteret med at ansætte en ekstra medarbejder med byggetekniske kompetencer i PA i løbet af 2013.

Afsnit 3.4.2 – Administrative procedurer ved ændringer

Den valgte styring på interne godkendelsesprocedurer, som beskrevet i Styringsmanualen, er etableret for fortsat at sikre en stram styring på økonomi, tid og kvalitet.

Det er pt. ikke opfattelsen, at proceduren for godkendelser og beslutningsgange forårsager flaskehalse. Hvis flaskehalse eller andre ulemper opstår som følge af de valgte procedurer, vil procedurerne blive genovervejet.

Afsnit 3.4.3 – Ressourcer hos Teknisk Afdeling (TA)

PA er enig i, at TA spiller en væsentlig rolle i projektet, og det er vigtigt, at der er klarhed om Teknisk Afdelings rolle.

Med hensyn til ressourcespørgsmålet har Aarhus Universitetshospital i januar måned afsat 4 ekstra fuldtidsstillinger til TA, som skal arbejde med DNU-projektet.

PA vil tage initiativ til, at forventningerne til TA's rolle bliver præciseret. Hertil kommer, at PA har igangsat planlægningen af flytteopgaven, hvor TA også kommer til at spille en væsentlig rolle.

3.5 Risikostyring

3.5.1 Indhold i risikostyringen

DTØ anfører, at forhold vedrørende teknisk designmanual, projectweb og ressourcespørgsmål ikke er en del af projektets risikostyring. PA er ikke enig i dette.

Projektet har allerede tidligere ageret i forhold til teknisk designmanual og projectweb, og problemstillingerne vurderes ikke at have haft et omfang, der betyder at de skal indgå i risikorapporteringen. Problemstillingerne vil også fremover blive håndteret i den daglige projektledelse.

Ressourcespørgsmål vurderes løbende i projektet som en del af ledelsesopgaven. F.eks. er nyansættelser af medarbejdere med byggeteknisk baggrund i 2012 et resultat af dette.

Problemstillingerne vedrørende Teknisk Afdeling har løbende haft fokus i projektet og er behandlet flere gange i risikorapporteringen, f.eks. i rapporten for 3. kvartal 2012 (rettidig indarbejdning af bygherreleverancer) og rapporten for 1. kvartal 2012 (samspil med modtagende driftsorganisation).

3.5.2 – Ansvar for risikostyringen

Ansvar og opgavefordeling vedrørende risikostyring og rapportering er bl.a. fastlagt dels i projektets styringsmanual og dels i Projekteksekveringsmanualen (PEM) med tilhørende procedurebeskrivelser, skabeloner, funktionsbeskrivelser etc.

Det er af afgørende betydning, at det samlede styringsgrundlag for DNU-projektet ses i sin helhed, herunder ansvarsfordeling og rapportering for risikostyringen. DNU-projektets hovedaktører (RG, PA, Bygherrerådgiver NIRAS etc.) har i forbindelse med overgangen til byggeudførelsesfasen i fællesskab foretaget en omfattende og grundig vurdering af det samlede styringsgrundlag for projektet med henblik på, at sikre tilstrækkelig konsolidering og

robusthed. Styringsmanual og PEM indgår som helt centrale dokumenter i en konsolideret styringsplatform. Senest har Regionsrådet godkendt en opdatering af styringsmanualen den 23. januar 2013. Det er vigtigt, at risikostyring er en integreret del af projektledelsen på alle niveauer hos Rådgivergruppen.

Risici drøftes løbende med PA's projektledere i de enkelte delprojekter, og er fast punkt på dagsordenen på de faste møder mellem PA's og RG's ledelse. Bygherrerådgiver Niras medvirker også aktivt i identificering og vurdering af risici. Dermed sikres det, at der også er fokus på risici, der direkte omhandler RG. Kvartalsrapporten skal endvidere ses som en fælles rapport fra RG og PA. PA sender kvartalsrapporteringen til regionsrådet med PA's egne bemærkninger, og er dermed endelig ansvarlig for risikostyringen.

PA vurderer derfor, at den nuværende organisering sikrer, at risikostyringen har den nødvendige forankring hos bygherren.

Hvis RG fratages ansvaret for risikostyringen, vil det forårsage en merudgift til Region Midtjylland.

PA vurderer pt., hvordan bygherreleverancer kan indarbejdes i månedsrapporten for risici. Det planlægges at udarbejde en procedure for, hvordan risici vedrørende bygherreleverancer indarbejdes i den samlede risikorapportering.

Konkluderende fraråder projektafdelingen KPMG's anbefaling af, at ansvaret for DNU-projektets risikostyring fratages Rådgivergruppen DNU.