



cutting through complexity

"Det tredje øje" på Det Nye Universitetshospital i Aarhus - 1. kvartal 2013

Region Midtjylland



Indhold

1	Indledning	2
1.1	Samarbejde mellem PA og "Det tredje øje"	2
1.1.1	Dialog med hospitalsledelsen AUH	3
2	Konklusion	4
2.1	Kvartalsrapporteringens anvendelighed	6
3	Status for DNU-projektet	7
3.1	Økonomi	7
3.1.1	Effektiviseringskrav	7
3.1.2	Genanvendelsesprocenter – AUH, Nørrebrogade og AUH, Tage Hansens Gade	8
3.1.3	Ekstrakrav fra entreprenører for byggemodning og underprojekt N1	9
3.1.4	Vurdering af fremdrift i udførelsesfasen	10
3.1.5	Divergens mellem PL-regulering og byggeindeks	11
3.2	Tid	11
3.3	Kvalitet	12
3.3.1	Projektgranskning	12
3.3.2	Fagtilsyn i udførelsesfasen	13
3.4	Organisation	14
3.4.1	Centralt ansvar for opfølgning omkring genanvendelsesprocenter	14
3.5	Risikostyring	15
3.5.1	Kriterier for vurdering af økonomisk konsekvens	15
3.5.2	Risikoregistre for bygherreleverancer	15
3.5.3	Få prækvalifikationsansøgere	16
4	Opfølgning på DTØ's tidligere anbefalinger	17
A	Oversigt over lukkede observationer og anbefalinger	19
B	Materialer	21

1 Indledning

Denne rapport indeholder den kvartalsvise afrapportering, som KPMG og dets underleverandør Ingeniørfirmaet Viggo Madsen (IVM) i kraft af deres rolle som "Det tredje øje" (DTØ) på kvalitetsfundsprojektet ved Det Nye Universitetshospital i Aarhus (DNU) leverer til regionsrådet i Region Midtjylland.

KPMG indtrådte formelt som DTØ på DNU-projektet den 26. september 2012, og denne rapportering er den anden, siden KPMG i sommeren 2012 blev valgt som DTØ på projektet.

Formelt omhandler denne rapport 1. kvartal 2013, men vi har i gennemgangen af projektet tilstræbt at benytte nyeste viden og materiale. DTØ's granskning tager dermed udgangspunkt i projektets aktuelle situation og de værktøjer og materialer, der aktuelt foreligger og benyttes. Indholdet i rapporten giver en status på kvalitetsfundsprojektet på rapporteringstidspunktet, herunder de enkelte delprojekter. Kvalitetsfundsprojektet vurderes på en række centrale faste elementer: økonomi, tid, organisation, kvalitet og risikostyring.

Rapporteringen anlægger en afvigelsestilgang, således at vi i vores rapportering primært beskriver de forhold i projektet, der afviger fra det forventede og planlagte; dog kan andre relevante forhold også behandles. Vi fokuserer dermed ikke på forhold, som forløber efter planen, og områder, hvor der ikke er anledning til bemærkninger. De observationer og bemærkninger, der fremlægges i rapporteringen, kan vise sig at være afklaret i perioden mellem rapporteringsdeadline og offentliggørelse.

Rapporteringen er bygget op omkring de fem centrale temaer, som DTØ forholder sig til: økonomi, tid, organisation, kvalitet og risikostyring.

Inden for hvert af de fem temaer rapporterer vi eventuelle relevante forhold og anbefalinger. Afslutningsvis beskrives og illustreres udviklingen i forbindelse med vores tidligere anbefalinger og bemærkninger. I den forbindelse skal det bemærkes, at tidligere observerede forhold og tilknyttede anbefalinger som udgangspunkt ikke gentages i rapporten, men for en status på disse henvises til kapitel 4. Dog vil resultatet af opfølgningen på væsentlige tidligere observerede forhold blive medbragt i rapporten, såfremt det vurderes kritisk og relevant.

I bilag A præsenteres en oversigt over vores observationer og anbefalinger fra tidligere rapporteringer, der nu betragtes som afsluttede. For en oversigt over, hvilke materialer vi har benyttet i forbindelse med denne kvartalsvise rapportering, henvises til bilag B.

1.1 Samarbejde mellem PA og "Det tredje øje"

Samarbejdet mellem projektafdelingen (PA) og DTØ har været godt og præget af gensidig forståelse. PA har reageret hurtigt på henvendelser og været behjælpelige i forbindelse med efterspurgte materialer og planlægning af møder med aktører i for-

bindelse med DNU. PA og DTØ har opbygget en tilfredsstillende proces for rapporteringen.

1.1.1 Dialog med hospitalsledelsen AUH

Med henblik på at belyse det igangsatte arbejde omkring opnåelse af effektiviseringskravet på DNU, har vi igangsat en dialog med hospitalsledelsen om området.

Dialogen har indtil videre været af indledende karakter med henblik på at kortlægge igangværende projekter og styrende principper for arbejdet.

2 Konklusion

Granskning af DNU-projektet for 1. kvartal 2013 ud fra de materialer og oplysninger, vi har benyttet, leder til følgende konklusioner inden for hvert fokusområde:

Økonomi

Effektiviseringskrav

Vi har som nævnt indledt en dialog med hospitalsledelsen på AUH omkring effektiviseringskravet på 8 %.

Området er efter DTØ's opfattelse et vigtigt forudsætningsgrundlag for det samlede projekt.

Da dialogen indtil tidspunktet for denne rapport alene har været af indledende karakter, kan vi på nuværende tidspunkt ikke vurdere, hvorvidt det igangsatte arbejde med effektiviseringskravet er hensigtsmæssigt, eller om området er præget af særlige risici.

Vi har dog ikke gennem vores interviews konstateret områder, hvor de involverede parter ytrer bekymringer omkring opnåelse af den planlagte effektivisering.

Vi vil, i dialog med sundhedsplanlægningen på Region Midtjylland og hospitalsledelsen, behandle området yderligere i kommende kvartalsrapportering.

Genanvendelsesprocenter – AUH, Nørrebrogade (NBG) og AUH, Tage Hansens Gade (THG)

Vi har i forbindelse med vores dialog med PA og hospitalsledelsen ligeledes berørt området genanvendelsesprocenter i forbindelse med udflytningen af NBG og THG til DNU.

Vi har fået oplyst, at genanvendelsesprocenterne i høj grad er fastsat på baggrund af skøn. Endvidere har vi fået oplyst, at de fastsatte genanvendelsesprocenter internt i projektet anses for meget ambitiøse, ligesom det formelle ansvar for effektivering af genanvendelsesprocenterne ikke er fastlagt.

DTØ er af den opfattelse, at genanvendelsesprocenterne er væsentlige forudsætninger for det samlede projekt og omkostningerne herved.

Vi vil derfor i kommende kvartalsrapporteringer, i dialog med SUPL, PA og hospitalsledelsen, berøre området mere indgående, herunder undersøge de underliggende forudsætninger, igangsatte tiltag samt mulige konsekvenser ved manglende opnåelse af de fremsatte genanvendelsesprocenter.

Ekstrakrav fra entreprenører for byggemodning og underprojekt N1

DTØ ser en risiko for overskridelse af det afsatte beløb til uforudsigelige udgifter for byggemodning og underprojekt N1, da der fra entreprenører er fremsendt omfat-

tende ekstrakrav i forhold til byggeriets stade. DTØ anbefaler, at der oprettes en risiko for overskridelse af det afsatte beløb til uforudsigelige udgifter i projektets risikoregister, og at forholdet således analyseres nærmere.

DTØ anbefaler herunder, at der udarbejdes en systematisk log af de fejl og mangler, der registreres i projektmaterialet i forbindelse med udførelse af underprojektet N1, således at disse forhold ikke videreføres til øvrige, efterfølgende delprojekter.

Tid

Ingen bemærkninger.

Kvalitet

Opdatering af tekniske designmanualer

I DTØ's sidste kvartalsrapport for 4. kvartal 2012 blev det anført, at de tekniske designmanualer bør opdateres og uddybes (er ikke udviklet og uddybet siden 2010), således at de kan danne grundlag for detailprojektering og derved kan være med til at sikre ensartede tekniske løsninger, der er i overensstemmelse med gældende myndighedskrav, relevant erfaring og økonomisk rationale.

I indeværende kvartalsrapports opfølgning på dette punkt har det vist sig, at de tekniske designmanualer fortsat ikke er opdaterede. Dette giver en risiko for, at de konkrete tekniske løsninger, der vælges i projekteringen af de enkelte delprojekter, ikke er entydige, og at de eventuelt ikke er i overensstemmelse med bygherrens ønsker og krav.

Organisation

Opfølgning på arbejdet med realisering af genanvendelsesprocenter

DTØ anbefaler, at der placeres et centralt ansvar for administration og opfølgning på opnåelse af genanvendelsesprocenterne med henblik på at imødegå risiko for, at eventuel manglende opnåelse af genanvendelsesprocenterne ikke opdages i tide.

Risikostyring

DTØ anbefaler, at formuleringen i PEM Procedure – P6.01 for beregning af konsekvensklasser for anlægsøkonomi præciseres, således det klart fremgår, hvornår konsekvensklasserne beregnes på basis af delprojekternes anlægsbudget, og hvornår konsekvensklasserne beregnes på basis af det samlede anlægsbudget.

En mere klar og præcis formulering understøtter en retvisende konsekvensklassificering, og samtidig minimeres risikoen for, at risici på delprojektniveau undervurderes.

2.1 Kvartalsrapporteringens anvendelighed

Denne rapport er udarbejdet i overensstemmelse med aftale indgået mellem KPMG og Region Midtjylland den 7. oktober 2012 og med det formål, som fremgår heraf. Rapportens indhold kan ikke udstrækkes til at gælde i andre sammenhænge end det, der følger af formålet med rapporten, ligesom de i rapporten anførte konklusioner og anbefalinger skal læses i en helhed.

Aarhus, den 13. maj 2013

KPMG

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab



Peter Kold
director

3 Status for DNU-projektet

3.1 Økonomi

Den overordnede økonomiske status for projektet er beskrevet i kvartalsrapporterne for kvalitetsfondsprojekterne til Regionsrådet. Kvartalsrapporterne er revisorpåtegnet af Region Midtjyllands revisor, hvorfor denne dermed har gransket den økonomiske status. Revisionserklæringen indeholder supplerende oplysninger omhandlende opmærksomhedspunkter inden for blandt andet økonomi. DTØ henviser til revisionspåtegningen i forbindelse med den økonomiske status for DNU-projektet.

Vi vil herunder fokusere på emner, der ligger ud over indholdet i kvartalsrapporterne.

3.1.1 Effektiviseringskrav

I det endelige tilsagn fra ministeriet i 2010 om medfinansiering af DNU-projektet er der som tilsagnsbetingelse fastsat et effektiviseringskrav på 456 mio. kr. (10pl), svarende til 8 % af de samlede årlige driftsudgifter. Effektiviseringsgevinsten skal realiseres 1 år efter ibrugtagning af det nye sygehus.

Rigsrevisionen har p.t. igangsat en undersøgelse af, hvorledes projektet arbejder med effektiviseringskravet. DTØ vil sideløbende hermed, i dialog med hospitalsledelsen, SUPL og PA, gennemgå og vurdere arbejdet med at realisere og konkretisere effektiviseringskravet i næste kvartalsrapportering for 2. kvartal 2013.

Effektiviseringspotentialet skal blandt andet findes ved sammenlægning af enheder, der i dag er spredt ud over flere matrikler, effektivisering af patientbehandling, optimeret logistikløsninger, ændring i arbejdsgange og forbedret driftsøkonomi for nybyggeriet i form af reducerede udgifter til bygningsvedligehold, energiforbrug og teknisk forsyning samt en reduktion af antallet af sengepladser.

Ifølge den samlede kvartalsrapportering af kvalitetsfondsprojekterne fra Region Midtjylland af 30. september 2012, arbejder PA og AUH med konkrete aktiviteter i forhold til effektivisering af effektiviseringskravene. Man har konkretiseret effektiviseringspotentialet i fem effektiviseringsgrupper. De enkelte grupper arbejder med effektiviseringer inden for et afgrænset område, således at det sikres, at de forskellige grupper ikke identificerer de samme effektiviseringer.

Arbejdet i effektiviseringsgrupperne har resulteret i 52 overordnede effektiviseringsforslag til brug for det videre forløb. I marts 2013 introducerede man effektiviseringsprocessen for afdelingsledelseslaget. AUH forventer i løbet af oktober måned 2013 at have implementeringsplan for effektiviseringsprocessen klar.

Ifølge vores oplysninger ligger ansvaret for konkretiseringen af, hvorledes effektiviseringskravet forventes effektueret, således ved hospitalsledelsen. I DNU-projektet har man fra begyndelsen, og gennem projektets faser, arbejdet med effektivisering af driften i det fremtidige hospital. Her har man blandt andet arbejdet med effektivisering af arbejdsgange med brugerinddragelse, standardisering af valgte løsninger,

herunder standardrum og optimerede logistikløsninger. I forbindelse med valg af logistikløsninger har man i projektet blandt andet truffet valg ud fra business cases med fokus på driftsøkonomi.

Der har dog ikke været opstillet konkrete effektiviseringskrav til selve byggeriet i forbindelse med planlægning og projektering af DNU-projektet.

Set i lyset af projektets stade, hvor RG har udarbejdet projektforslag for ca. 85 % af det samlede KF2011-finansierede bygge- og anlægsprojekt, og der er indgået kontrakter for udførelsen af ca. 20 % af det samlede anlægsbudget, ser DTØ en risiko i, at der i forbindelse med arbejdet med konkretisering af effektiviseringen kan kræves ændringer i de valgte, projekterede løsninger, der kan medføre projektændringer og dermed ekstra udgifter til projektet. Det er dog PA's vurdering (og ifølge PA også holdningen hos hospitalsledelsen), at konkretiseringen af effektiviseringskravet skal findes inden for det planlagte/projekterede byggeri, og at der er risiko for, at tid og økonomi påvirkes væsentligt, såfremt der åbnes op for muligheden for at ændre det planlagte byggeri.

DTØ ser også en vis risiko for, at der ikke opnås driftsøkonomiske besparelser på byggeriets drift, da DNU-projektet, som det er beskrevet i forrige DTØ-rapport fra 4. kvartal 2012, som udgangspunkt fokuserer sin styring ud fra en anlægsøkonomisk ramme og i mindre omfang ud fra en totaløkonomisk betragtning.

Det skal bemærkes, at der i forløbet er taget hensyn til funktionelle krav samtidig med, at en stor brugerinddragelse har fundet sted. Forholdet er således et opmærksomhedspunkt, der løbende skal være fokus på. PA adresserer forholdet ved fortsat at udarbejde business cases indeholdende totaløkonomiske betragtninger, hvis der opstår uforudsete problemstillinger, som kan medføre merudgifter.

Som det fremgår af efterfølgende afsnit 3.1.2, vurderer projektet, at genanvendelsesprocenten er på et ambitiøst niveau, hvorfor DTØ ser en risiko for, at der vil være øgede driftsudgifter frem for driftsøkonomiske besparelser, når det nye sygehus tages i brug.

Anbefaling:

Da vi som nævnt anser opnåelse af effektiviseringskravet som en vigtig forudsætning for det samlede projekt, anbefaler vi, at det igangsatte arbejde med planlægning omkring effektiviseringskravet fortsat har fokus, samt at det løbende sikres, at planlagte effektiviseringstiltag er i overensstemmelse med de planlagte rammer for DNU, samt at det løbende sikres, at tiltagene er forankret hos relevante parter i organisationen.

3.1.2 Genanvendelsesprocenter – AUH, Nørrebrogade og AUH, Tage Hansens Gade

Generelt vurderer projektet, at de anvendte genanvendelsesprocenter ligger på et ambitiøst niveau. Ifølge oplysninger fra Teknisk Afdeling (TA) er der eksempelvis i

DNU-projektet budgetteret med en genanvendelsesgrad for teknisk inventar på 35 % og løst inventar på 46 %, hvilket vurderes højt. Denne høje genanvendelsesgrad medfører tilsvarende risiko for, at der flyttes store mængder af ældre, nedslidt inventar ud på DNU, og at driftsomkostningerne herved forøges.

Vi har fået oplyst, at fastlæggelsen af genanvendelsesprocenterne i høj grad er foretaget på basis af skøn. Ligeledes har vi fået oplyst, at administration og effektivering af genanvendelsesprocenterne p.t. varetages af forskellige instanser, men at det formelle centrale ansvar herfor ikke er placeret.

Anbefaling:

Vi anbefaler, at der foretages en kvalitativ vurdering af de opsatte mål for genanvendelse af løst og teknisk inventar, it-udstyr og medicoteknisk udstyr med henblik på at kvalificere de opstillede mål.

Vi anbefaler, at der formelt placeres et centralt ansvar for administration, planlægning, effektivering og opfølgning af de opsatte mål for genanvendelsesprocenterne (se ligeledes afsnit 3.4.1).

3.1.3 Ekstrakrav fra entreprenører for byggemodning og underprojekt N1

I forbindelse med udførelsen af byggemodning og opstarten af byggearbejder for underprojektet N1, har der fra entreprenører været en del ekstrakrav, blandt andet som følge af at udbudsmaterialet for N1 har været mangelfuldt. Nogle af entreprenørernes ekstrakrav er blevet godkendt i form af aftalesedler på ekstraarbejder, mens andre er afviste eller ligger i forhandling mellem RG, PA og entreprenører.

Set i lyset af de ekstrakrav, som entreprenørerne gør krav på, sammenholdt med byggeriets stade, ser DTØ en risiko for, at det afsatte beløb til uforudsigelige udgifter overskrides for byggemodningen samt for underprojekt N1. DTØ anbefaler, at risikoen registreres i delprojektets risikoregister, og at der herved vurderes på risikoreducerende tiltag.

PA oplyser, at man er opmærksom på den risiko, der er forbundet med overskridelse af de budgetterede 5 %, der er afsat til uforudsigelige udgifter, og har bedt bygherrerådgiver Niras om at analysere forholdet nærmere, med henblik på at konkretisere årsagen hertil. RG er desuden bedt om en opfølgning herpå.

DTØ vil også anbefale, at der oprettes en log for de ekstrakrav, som RG godkender i udførelsesfasen for N1. Denne log, som anbefales udarbejdet af RG's udførelsesafdeling, skal videreformidles til projekteringsafdelingen i RG for således at sikre, at fejl/mangler i projektet ikke videreføres til øvrige delprojekter.

Anbefaling:

DTØ anbefaler, at der oprettes en log for de fejl/mangler, der registreres i projekt materialet i udførelsesfasen, og at loggen formidles ud til projekteringen af efterfølgende delprojekter for herved at sikre, at disse fejl/mangler ikke videreføres til øvrige delprojekter.

Desuden anbefales, at der oprettes en risiko for overskridelse af det afsatte beløb til uforudsigelige udgifter til byggemodningen samt for N1 i delprojekternes risikoregistre.

3.1.4 Vurdering af fremdrift i udførelsesfasen

I styringsmanualen afsnit 3.2 er der under økonomistyringen i udførelsesfasen beskrevet, at der skal foretages en løbende rapportering og styring af sammenhængen mellem økonomisk forbrug og fremdrift. Denne styring skal blandt andet sikre, at der er sammenhæng mellem de beløb, der er udbetalt til entreprenører, og det arbejde, der er udført.

Vurdering af fremdriften i udførelsesfasen sker for DNU-projektet i praksis i forbindelse med stademøder afholdt mellem entreprenører og RG for hvert delprojekt. Her gennemgår RG sammen med entreprenører stedet for de delopgaver, der ligger inden for delprojektet. Resultatet af stademøder danner basis for entreprenørens fakturering. I det materiale, som DTØ har tilgængeligt, savnes dokumentation for den aftalte fremdriftsprocent i form af referat af afholdte stademøder.

Det er således ikke muligt for projektets interessenter at kontrollere, hvorvidt der er sammenhæng mellem fakturering og faktisk fremdrift.

Derudover anbefales det, at processen for godkendelse af acontobegæring i PEM (P. 5.04) præciseres, således det klart fremgår, hvornår i processen stademøder afholdes, hvorledes konklusioner fra stademøder dokumenteres og efterfølgende registreres i ProjectWEB.

Anbefaling:

Det anbefales, at formuleringen i PEM (P 5.04) vedrørende godkendelse af acontobegæring præciseres i forhold til, hvorledes stademøder afholdes, konklusioner af disse dokumenteres og efterfølgende registreres på ProjectWEB.

DTØ anbefaler desuden, at referater fra stademøder er tilgængelige på ProjectWEB.

3.1.5 Divergens mellem PL-regulering og byggeindeks

DTØ er opmærksom på, at der er en risiko for alle kvalitetsfundsprojekter vedrørende det forhold, at Staten regulerer kvalitetsfundsprojekterne med pris- og lønindekset frem for byggeomkostningsindekset.

Der er usikkerhed i forhold til, om Staten vil kompensere regionerne for forskellen mellem de to indeks. Derfor vælger Region Midtjylland indtil videre selv at håndtere usikkerheden i de enkelte kvalitetsfundsprojekter.

DTØ vil følge op på de eventuelle konsekvenser heraf.

3.2 Tid

DNU-projektet har to tidsplaner: En udførelsestidsplan og en udflytningstidsplan. Udførelsestidsplanen har fokus på planlægningen og udførelsen af byggeriet – det vil sige selve bygningerne. Udflytningstidsplanen har fokus på, hvornår de forskellige afdelinger kan flytte ud fra de eksisterende hospitaler og ind i DNU. Derved er disse to tidsplaner afhængige af hinanden, således at udflytningerne så vidt muligt sker i takt med, at bygningerne står klar.

På Regionsrådets møde i december 2012 fremlagde DNU-projektet en opdatering af tidsplanerne, som Regionsrådet godkendte.

I forbindelse med den reviderede tidsplan er der indarbejdet en tidsbuffer på 3 måneder på alle delprojekter. Denne bufferperiode ejes af PA og er at betragte som et slip i tidsplanen mellem entreprenørernes aflevering af byggeriet og installation af teknisk udstyr og medicoteknik. Tidsbufferen kan eksempelvis bruges til absorbering af eventuelle uforudsete hændelser i byggeriet, i bygherreleverancer eller indflytningsprocessen.

I henhold til den overordnede månedsrapport for DNU-projektet fra februar 2013, følger DNU-projektet den reviderede udførelsestidsplan af 22.10.2012.

En opdatering af tidsplanerne, som blev godkendt af Regionsrådet i december 2012, indebar blandt andet, at udflytning af Tage Hansens Gade udskydes et år, således at det rømmes i 2017. Bygherrerådgiver, Niras, arbejder p.t. med detaljering af udflytningstidsplanen.

På delprojektniveau er der følgende bemærkninger til tidsplaner:

For underprojekt N1, har råhus-/lukningsentreprenøren fået 14 dages tidsfristforlængelse til udførelsen af bygning 64.04 i forbindelse med forligsaftale, grundet mangelfuld byggemodning ved deres opstart af byggeriet. Forholdet har ifølge RG ikke indflydelse på den endelige færdiggørelse af underprojekt N1 og dermed ikke indflydelse på ibrugtagning af byggeriet. DTØ har dog konstateret, at der for underprojekt N1 er yderligere krav fra entreprenør til tidsfristforlængelser, som p.t. ikke er afklaret mellem entreprenør og RG.

Anbefaling:

DTØ anbefaler, at forhold vedrørende entreprenørens krav til tidsfristforlængelser for underprojekt N1 afklares mellem RG og entreprenør.

Der er skrevet kontrakt med entreprenører for udførelse af underprojekt N2, og opstart af byggeriet for underprojekt N2 forventes således at følge tidsplanen.

Der er fremsendt bevillingsansøgning for underprojekt N3 til godkendelse i Regionsrådet.

Udsendelse af RG's hovedprojektet for underprojekt N4 til tilbudsgivning udskydes ca. 1 måned. Forholdet forventes ifølge PA ikke at have indflydelse på afleveringsdatoen for underprojekt N4.

Opstart af byggeriet for underprojektet S1 er påbegyndt i henhold til den reviderede hovedtidsplan. Grundet vinterens vejr har der været forsinkelser i arbejdet i forhold til udførelsetidsplanen på ca. 14 dage. Forholdet er dog indhentet, og det har således ikke indflydelse på underprojektets afleveringstidspunkt.

Afholdelse af prækvalifikationsperiode for underprojekt S2 er nu afsluttet. Der har været begrænset interesse for maler- og gulventrepriserne, og der overvejes her alternativer. Licitationsdato for underprojekt S2 udskydes fra 13. august 2013 til 30. august 2013. Forholdene forventes ikke at få indflydelse på den forventede opstart af byggeriet for underprojekt S2, der er fastholdt til den 27. november 2013.

3.3 Kvalitet

3.3.1 Projektgranskning

Inden RG's hovedprojekt for de enkelte delprojekter sendes i udbud, foretages dels en intern kvalitetssikring af projekt materialet af RG og en granskning af projekt materialet af bygherre (herunder af PA, TA og Niras). Bygherres granskning summeres op i et notat i skemaform, der udarbejdes af Niras. Granskningsskemaet indeholder foruden bygherres kommentarer til projekt materialet, en kolonne til RG's bemærkninger til kommentarer samt en kolonne med konklusion for hver kommentar.

Granskningen bærer generelt præg af at være grundig og med mange kommentarer fra PA, TA og Niras. Eksempelvis indeholder granskningsskemaet for underprojekt N1 153 kommentarer til projekt materialet. Dette forhold skyldes delvist, at granskningen udføres sideløbende med RG's interne kvalitetssikring af projekt materialet, hvilket ikke virker hensigtsmæssigt. DTØ anerkender, at der kan være en tidsmæssig udfordring i, at RG skal udføre deres interne kvalitetssikring, inden projekt materialet overdrages til bygherre for deres granskning, men DTØ vil anbefale, at der findes en løsning herpå, således at bygherres granskning udføres på et kvalitetssikret grundlag.

Det har ikke været muligt for DTØ at gennemgå RG's egen kvalitetssikring af deres projektmateriale, idet dokumentation herfor ikke er tilgængeligt på projektWEB ej heller udleveret til PA.

Generelt er der foretaget opfølgning på bygherres granskning, ved at RG har udfyldt granskningsskemaer med deres bemærkninger på bygherres kommentarer, og der er draget en konklusion i granskningsskemaet. Men for underprojekt N2 savner DTØ et granskningsskema, hvor RG har udfyldt med deres bemærkninger på de kommentarer bygherre har i forbindelse med granskningen samt konklusion på, om der skal foretages yderligere. Det ligger dermed ikke klart for DTØ, om granskningen har givet anledning til ændringer i udbudsmaterialet for N2, eller om eventuelle ændringer er implementeret i udbuddet for N2.

Anbefaling:

DTØ anbefaler, at RG udfører deres interne kvalitetssikring af projektmateriale, inden det overdrages til granskning hos bygherre. Denne interne kvalitetssikring skal dokumenteres over for PA. Derudover skal det sikres, at bygherres granskning for underprojekt N2 er implementeret i udbudsmaterialet.

3.3.2 Fagtilsyn i udførelsesfasen

For at medvirke til sikring af, at entreprenørens arbejde udføres, som det er projekteret af rådgiverteamet, foretages fagtilsyn på entreprenørens arbejde i udførelsesfasen. Fagtilsynet foretages af udvalgte medarbejdere fra RG på baggrund af tilsyns kontrolplaner, hvori det er beskrevet, hvilken kontrol der skal foretages for de enkelte arbejder.

I DNU-projektet foretages dokumentationen og afrapportering af RG's fagtilsyn i RG's interne tilsynsprogram Dalux. Det er aftalt mellem PA og RG, at der ikke udgives dokumentationen for deres fagtilsyn i form af pdf-filer eller upload på den fælles dokumentplatform, ProjectWEB. Det er muligt for projektets interessenter at få kiggeadgang til RG's tilsynsprogram på opfordring fra PA.

Anbefaling:

DTØ anbefaler, at dokumentation for fagtilsynet er tilgængeligt for alle i projektet med adgang til den fælles platform, herunder PA, TA, bygherrerådgiver og DTØ.

DTØ har således ved denne rapporterings afslutning fået kiggeadgang til RG's tilsynsprogram, Dalux og vil i den kommende rapportering for 2. kvartal 2013 følge op på, om RG's fagtilsyn lever op til tilsynsplanerne.

Såfremt Dalux bibeholdes som platform for dokumentation og afrapportering af RG's fagtilsyn, anbefales det, at PA foretager en sikkerhedsvurdering af Dalux med fokus på datasikkerhed og driftssikkerhed. En manglende sikkerhedsvurdering af Dalux øger blandt andet risikoen for uautoriserede ændringer i dokumenter, uønsket adgang til data og tab af data og historik.

Anbefaling:

Såfremt det besluttes at bibeholde Dalux som fælles platform for dokumentation og afrapportering af RG's fagtilsyn, anbefales PA at sikkerhedsvurdere Dalux med fokus på data- og driftssikkerhed.

3.4 Organisation

3.4.1 Centralt ansvar for opfølgning omkring genanvendelsesprocenter

Vi har fået oplyst, at ansvaret for opnåelse af de målsatte genanvendelsesprocenter er fordelt mellem forskellige instanser, alt efter hvilken type udstyr/inventar der er tale om.

Der er ikke placeret et centralt ansvar for administration og opfølgning på opnåelse af genanvendelsesprocenterne, hvilket medfører risiko for, at eventuel manglende opnåelse af genanvendelsesprocenterne ikke opdages i tide.

Anbefaling:

DTØ anbefaler, at der udpeges en central ansvarlig for den løbende opfølgning på arbejdet med opnåelse af genanvendelsesprocenterne.

3.5 Risikostyring

3.5.1 Kriterier for vurdering af økonomisk konsekvens

I styringsmanualen og Procedure P6.01 Risikostyring er de nuværende kriterier for vurdering af økonomiske risici defineret. Heri fremgår de økonomiske grænser for konsekvensklasserne, blandt andet at fordyrelse på mellem 0,1–1 % af anlægsbudgettet svarer til konsekvensklasse lav osv.

Beskrivelsen er dog ikke klart formuleret i forhold til, hvorvidt det er det samlede anlægsbudget (ca. 5 mia. kr.) eller det enkelte delprojekts anlægsbudget, der ligger til grund for beregningen af konsekvensklasserne.

Det er DTØ's opfattelse, at formuleringen kan tolkes således, at konsekvensklasserne procentvis defineres ud fra det samlede anlægsbudget på ca. 5 mia. kr. En sådan tolkning medfører risiko for, at de økonomiske risici undervurderes på delprojektniveau.

Anbefaling:

DTØ anbefaler, at formuleringen i PEM Procedure – P6.01 for beregning af konsekvensklasser for anlægøkonomi præciseres, således det klart fremgår, hvornår konsekvensklasserne beregnes på basis af delprojekternes anlægsbudget, og hvornår konsekvensklasserne beregnes på basis af det samlede anlægsbudget.

3.5.2 Risikoregistre for bygherreleverancer

Processen for månedsrapportering på risici relateret til bygherreleverancer dækkende it, medicoteknisk udstyr samt teknisk/løst inventar er ikke endelig etableret. Der foreligger således ikke risikorapporter for medicoteknisk udstyr og teknisk/løst inventar. For it er der udarbejdet en enkelt månedsrapport.

Risikoen ved, at risici for bygherreleverancer endnu ikke fuldt systematiseres og implementeres, er, at risici relateret til bygherreleverancer ikke inddrages i RG's risikorapporteringsproces, og at kritiske risici for bygherreleverancer dermed ikke løftes og adresseres rettidigt. DTØ bemærker samtidig, at risikoregistret for it ikke er registreret på ProjectWEB sammen med de andre risikoregistre for delprojekterne.

PA har meddelt, at der p.t. arbejdes med at få etableret en fælles systematik for risikoregistre dækkende risici relateret til bygherreleverancer. Systematikken skal blandt andet sikre, at disse risici registreres, rapporteres, vurderes og integreres i RG's procedurer for risikorapportering.

DTØ vil således følge op på dette arbejde i forbindelse med kvartalsrapporteringen for 2. kvartal 2013.

3.5.3 Få prækvalifikationsansøgere

I de hidtidige gennemførte licitationer har antallet af ansøgere været lavere end forventet. Dette forhold har fået PA til at gennemføre en række tiltag for at få antallet af bydere op. Tiltag som eksempelvis:

- Mere aktiv kommunikation med markedet
- S2 udbydes på engelsk
- PR fremstød i Tyskland vedr. S2
- Opsplitning af entrepriser i delaftaler (Apteringsentreprisen)
- Undersøgelse af årsag til manglende interesse er igangsat.

DTØ vurderer, at der fortsat bør være stor fokus på denne risiko, da den allerede er indtruffet på mindre entrepriser – og konsekvensen på tid og økonomi kan være markant. PA er enig i denne betragtning og oplyser, at der er taget bestik af situationen, og at der er igangsat og gennemført initiativer til løbende at adressere risikoen. Disse initiativer har indtil nu haft en positiv effekt på antallet af ansøgere.

4 Opfølgning på DTØ's tidligere anbefalinger

Anbefaling/bemærkning	Område	Henvisning	Status	Kommentarer
Der bør etableres en systematik og bevidsthed, der sikrer anvendelse af totaløkonomiske beregninger i forbindelse med større beslutninger.	Økonomi	DTØ-rapport for 4. kvartal 2012	Igangværende	PA svarer, at de gennem hele projektet har haft fokus på at etablere rammer, der sikrer optimal drift blandt andet via omfattende brugerinvolvering. Derudover vurderes totaløkonomiske analyser ikke længere så relevante, da mange væsentlige beslutninger i projektet er truffet. Dog vil man fremadrettet udarbejde business cases indeholdende totaløkonomiske betragtninger, hvis der opstår uforudsete problemstillinger, som kan medføre merudgifter, plus der vil udarbejdes business cases ved valg af løsninger på it-området m.v. DTØ vil fremadrettet følge op på, i hvilket omfang der udarbejdes business cases. Samtidig vil der følges op på, hvorvidt styregruppen har øget fokus på behovet for business cases.
Derudover bør projektet, næste gang styringsmanualen opdateres, fastslå, at der skal indarbejdes drifts- og totaløkonomi i centrale valg af løsninger.	Økonomi	DTØ-rapport for 4. kvartal 2012	Igangværende	PA vil indarbejde punktet i næste administrative opgradering af styringsmanualen. Denne opgradering forventes gennemført i løbet af 2013.
Den tekniske designmanual bør opdateres og uddybes, således at den kan danne grundlag for detailprojektering og derved kan være med til at sikre ensartede tekniske løsninger, der er i overensstemmelse med gældende myndighedskrav, relevant erfaring og økonomisk rationale. Blandt andet bør den tekniske designmanual opdateres til at håndtere krav til lavenergiklasse 2020. Den tekniske designmanual bør afstemmes med bygherres (herunder PA, Teknisk Af-	Kvalitet	DTØ-rapport for 4. kvartal 2012	Igangværende	PA har svaret, at den tekniske designmanual er ved at blive opdateret i forhold til projektets aktuelle stade. Den tekniske designmanual vil løbende blive opdateret, indtil det sidste nybyggeri tages i brug i slutningen af 2018. Status er, at opdateringen forventes færdig-

Anbefaling/bemærkning	Område	Henvisning	Status	Kommentarer
deling og brugerne) forventninger til byggeriets tekniske løsninger og deres krav til den tekniske kvalitet.				gjort i løbet af sommeren 2013.
Projektets dokumentdelingsplatform ProjectWEB bør opdateres, så den indeholder alle relevante dokumenter om projektet. Derudover anbefales det at gøre ProjectWEB mere overskuelig ved eksempelvis at fjerne irrelevante undermapper.	Kvalitet	DTØ-rapport for 4. kvartal 2012	Igangværende	PA svarer, at der løbende vil være fokus på, at de enkelte aktører uploader relevante dokumenter, og at strukturen forbedres. Jf. punktet vedrørende risikoregistre i indeværende rapport samt DTØ's konstatering af, at der stadig forefindes et antal tomme undermapper på ProjectWEB, så vil DTØ fortsat løbende vurdere indholdet i ProjectWEB.

A Oversigt over lukkede observationer og anbefalinger

Anbefaling/bemærkning	Område	Henvisning	Status	Kommentarer
Risikoen for sårbarhed inden for det byggetekniske område i PA kan nedsættes ved at tilknytte flere ressourcer til byggeprojekterne.	Organisation	DTØ-rapport for 4. kvartal 2012	Lukket	PA svarer, at alle udførende opgaver ligger hos Rådgivergruppen, og PA's bemanning bør afspejle dette. Det er således vigtigt, at bygherren ikke utilsigtet påtager sig opgaver, som RG skal udføre, da dette kan medføre uklarhed om ansvaret for løsningerne. Den administrative sårbarhed imødegås af muligheden for at trække på projektets bygherrerådgiver, som har de nødvendige kompetencer og kapacitet. PA vil dog løbende vurdere, om afdelingen har de tilstrækkelige byggetekniske kompetencer og kapacitet. Dette har blandt andet medført, at der p.t. er opslået en byggeteknisk stilling til det nordlige spor.
PA bør være ansvarlig for risikostyringen. DTØ anbefaler samtidig, i de tilfælde det giver mening, at adskille ansvar og det praktiske arbejde, så andre end PA kan være risikoejere, herunder indsamle og beskrive risici, mens det i sidste ende formelt og reelt er PA, der har ansvaret for indholdet i risikoregisterne og for risikorapporteringerne til Regionsrådet.	Risikostyring	DTØ-rapport for 4. kvartal 2012	Lukket	PA vurderer, at den nuværende organisering sikrer, at risikostyringen har den fornødne forankring hos bygherren. Samtidig påpeger PA, at såfremt RG fratages ansvaret for risikostyringen, vil det medføre en merudgift for RM. Konklusionen er, at PA fraråder at følge anbefalingen.
DTØ anbefaler, at projektet internt på ny afklarer beløbsgrænser i forhold til organisatorisk placering i forbindelse med ændringer og i den forbindelse	Organisation	DTØ-rapport for 4. kvartal	Lukket	PA vurderer ikke, at proceduren for godkendelser og beslutningsgange forårsager

Anbefaling/bemærkning	Område	Henvisning	Status	Kommentarer
sikrer, at de administrative procedurer stemmer overens med, hvordan processerne fungerer i virkeligheden. Det anbefales ligeledes at genvurdere, hvorvidt de nuværende beslutningskompetencer organisatorisk er optimalt placeret.		2012		flaskehalse.
Der kan udarbejdes et notat om forventninger til kommende områder og beslutninger, der kan være relevante i forhold til totaløkonomiske beregninger, og i forlængelse heraf et overblik over projektets og Regionrådets handlemuligheder i den forbindelse.	Økonomi	DTØ-rapport for 4. kvartal 2012	Lukket	PA forventer ikke at udarbejde særskilt notat, idet der henvises til, at man fremadrettet udarbejder business cases indeholdende totaløkonomiske betragtninger, hvis der opstår uforudsete problemstillinger, som kan medføre merudgifter.
TA's ressourcer og inddragelse i DNU-projektet er en generel problematik inden for projektet, og DNU's centrale parter (PA, hospitalsledelsen og TA) bør i fællesskab finde en fremadrettet model for inddragelse og finansiering heraf, som begge parter finder tilfredsstillende.	Organisation	DTØ-rapport for 4. kvartal 2012	Lukket	PA er enige i dette punkt. Det bemærkes, at AUH i januar måned har afsat 4 ekstra fuldtidsstillinger til TA, som skal arbejde med DNU-projektet. PA vil initiere, at forventninger til TA's rolle præciseres. Konkret ift. hvilke møder TA skal deltage i for at kunne varetage deres rolle i relation til byggeriet versus driften heraf. TA vurderer, at den nuværende bemanning matcher projekts nuværende stade. TA foretager desuden løbende vurderinger af deres ressourcebehov i takt med projekts udvikling.

B Materialer

Oversigt over materialer, DTØ har haft til rådighed i forbindelse med denne kvartalsvise rapportering. Dokumenter og materialer, der ved tidligere kvartalsrapporteringer er registreret, medtages som udgangspunkt ikke i nedenstående oversigt:

- Risikoregistre for februar 2013
- Risikoregistrering til Regionsrådet – 4. kvartal 2012
- Månedssrapporter fra RG for februar 2013
- Månedssrapport DNU-IT for februar 2013
- Notat til Rigsrevisionen: "Supplerende materiale vedr. undersøgelse om Sygehusbyggerier II - Det Nye Universitetshospital i Aarhus" (15-03-2013)
- Procedure P6.01 fra PEM
- Projektafdelingen DNU's bemærkninger til rapporten for 4. kvartal 2012 fra "Det Tredje Øje"
- Notat: "Status på reserver og anlægsoverslag for DNU-projekt" (20.02.2013)
- "Præcisering af forudsætninger for tilsagn til DNU", udarbejdet af Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse (22.12.2011)
- Niras' granskningsnotater af underprojekt N1, S1 og N2
- PA-referater fra PL-møder
- RG-referater af tidsplansmøder
- Notat: "Strategi og plan for medicotekniske anskaffelser til DNU"
- Indenrigs- og Sundhedsministeriets brev vedr. endeligt tilsagn til det nye universitetshospital i Aarhus af 1. juli 2010
- Ministeriet for Sundhed og Forebyggelses brev "Præcisering af forudsætninger for tilsagn til DNU" af 22. december 2011

© 2013 KPMG Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, a Danish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and 'cutting through complexity' are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

