

FEBRUAR 2014
REGION MIDTJYLLAND

DET TREDJE ØJE DNV-GØDSTRUP

RAPPORTERING FOR 4. KVARTAL 2013



COWI

FEBRUAR 2014
REGION MIDTJYLLAND

DET TREDJE ØJE DNV-GØDSTRUP

RAPPORTERING FOR 4. KVARTAL 2013

PROJEKTNR. A022489
DOKUMENTNR. 4-2013
VERSION 00
UDGIVELSESDATO 2014-02-10
UDARBEJDET NAGD, DAR, LAB
KONTROLLERET LAB
GODKENDT LAB

INDHOLD

1	Indledning	7
2	Resumé	11
3	Statusrapportering	13
4	Procesrapportering	23
5	Opfølgning på DTØ's tidligere anbefalinger	29
6	Rapportgrundlag	33

1 Indledning

COWI er af regionsrådet for Region Midtjylland udpeget som "Det tredje Øje" (DTØ) i forbindelse med kvalitetsfundsprojektet Det nye hospital i Vestjylland (DNU-Gødstrup), og skal på vegne af Regionsrådet løbende foretage en uvildig vurdering og kontrol af projektets udvikling og fremdrift på områderne tid, økonomi, risiko og kvalitet.

COWI skal i den sammenhæng varetage Region Midtjyllands interesser som tilsynsfunktion i forhold til projektet og de involverede parter og således medvirke til at sikre, at projektet realiseres indenfor den fastlagte kvalitet, tid og økonomi.

DTØ skal bistå Direktionen som repræsentant for Regionsrådet. Derudover vil der være tale om bistand og sparring til Hospitalsenheden Vest (HEV) og bygherrerådgiveren (NIRAS), idet vi løbende og i tæt dialog med projektets parter medvirker til at forbedre projektet og dermed skabe værdi.

Bygherrerollen på projektet er af Regionsrådet uddelegeret til Hospitalsenheden Vest (HEV). I HEV varetager Projektsekretariat (PS) den daglige ledelse af projektet. Hvor vi i DTØ-rapporterne anvender betegnelsen "Bygherren", henvises der til HEV/PS på vegne af Region Midtjylland.

Der udarbejdes fire årlige rapporter med fokus på tid, økonomi, kvalitet og risici. Rapporterne er opdelt i "Statusrapportering" og "Procesrapportering". Statusrapporten beskriver projektets udvikling og fremdrift, mens procesrapporteringen vurderer projektets processer og styringsværktøjer, herunder organisering og samarbejde.

Ved rapporteringen fokuseres primært på forhold, som synes at afvige fra de opstillede og godkendte planer og rammer, samt forhold med potentiale til forøget værdiskabelse for projektet. Forhold som forløber efter planen og inden for rammerne, vil således kun i mindre grad blive beskrevet.

Vi skal desuden gøre opmærksom på, at der er tale om et projekt i konstant fremdrift, hvor DTØ indgår i en løbende dialog med projektorganisationen, hvorfor de påpegede forhold allerede i perioden fra rapportens deadline til dens endelige udgivelse vil være under behandling og flere af disse eventuelt afklaret.

I både Statusrapportering og Procesrapportering gives kommentarer og anbefalinger, hvoraf de væsentligste fokuspunkter indarbejdes i de opfølgningsskemaer, som løbende opdateres i rapporterne.

Rapporten består af følgende afsnit:

- › Afsnit 2 indeholder et **Resumé**, der sammenfatter DTØ's konklusioner og anbefalinger til projektet – herunder forslag til fokusområder
- › Afsnit 3 indeholder **Statusrapportering** opdelt på
 - 3.1 Fremdrift generelt (væsentligste begivenheder og beslutninger)
 - 3.2 Tid (status og afvigelser på tidsplaner, milepæle og afhængigheder)
 - 3.3 Økonomi (budget, færdiggørelsesgrad, budgetreserver og kontoplaner)
 - 3.4 Kvalitet (projektets funktionsmæssige rammer og kvalitet)
 - 3.5 Risici (tværgående risikopfølgning)
- › Afsnit 4 indeholder **Procesrapportering** af processer og værktøjer opdelt på:
 - 4.1 Organisation
 - 4.2 Samarbejde
 - 4.3 Tidsplaner
 - 4.4 Beslutningsplan
 - 4.5 Kvalitetssikring
 - 4.6 Ændringslog
 - 4.7 Månedrapporter
 - 4.8 Totaløkonomi
 - 4.9 Risikostyring.
 - 4.10 Øvrige styringsredskaber og -bestemmelser
- › Afsnit 5 indeholder en opdateret liste med status og fremdrift på DTØ's tidligere anbefalinger.
- › Afsnit 6 indeholder en oversigt over tilgængeligt grundlag for denne gennemgang og rapportering.

DTØ's rapportering er baseret på udvalgte dokumenter ud fra en løbende screening af projektets forløb og dokumentation. Bygherren har været åben og behjælpelig med at skaffe efterspurgte dokumenter, og der arbejdes i tæt dialog med Bygherren omkring identifikation af relevante dokumenter samt faste rutiner for udveksling heraf via projektweb og mails, så DTØ's rapportering bygger på det bedst muligt opdaterede grundlag.

Der kan dog forekomme tilfælde, hvor DTØ ikke har haft eller ikke har været opmærksom på samtlige dokumenter inden rapportens deadline, hvorfor påtalte forhold kan være under afklaring ved udgivelse af rapporten.

Nærværende rapport er udarbejdet med deadline for dokumentinput 15.01.2014.

Aarhus, 10. februar 2014



Lars Becher

Markedschef og bygherrerådgiver, COWI A/S

2 Resumé

Afsnittet indeholder en sammenfatning af DTØ's konklusioner og anbefalinger i forbindelse med rapporteringen for 4. kvartal 2013.

- › Vedrørende generel fremdrift henvises til afsnit 3.1.
- › Projektets samlede risikoniveau vurderes at være reduceret i forhold til den seneste DTØ-rapport, idet der er skabt bedre sikkerhed på budgetsidens.
- › Vi fokuserer i rapportens processtyringsafsnit fortsat på projektets styringsprocesser og de anvendte værktøjer. Generelt set er der opstillet gode og velfungerende værktøjer. DTØ mener dog, at der er behov for løbende evaluering og tilpasning af disse samt sikring af tværgående koordinering.

Der er i forbindelse med DTØ's evaluering af 4. kvartal 2013 gjort følgende nye observationer, som efter vores mening bør overvejes nærmere:

- › Prioriterings- og besparelseskataloget ajourføres efter effektivering af de besluttede besparelser og det vurderes om der er behov for at udpege yderligere besparelsesmuligheder for at give anlægsbudgettet den ønskede robusthed.
- › DTØ anbefaler at der sikres tilstrækkelig tid til optimering, kvalificering og tilretning af projektet for etape 3 efter valg af totalrådgiver, så der opnås fuldt udbytte af optimeringsmuligheden samt yderligere ejerskab af projektet hos den nye totalrådgiver.
- › DTØ anbefaler, at "beslutningsplanen" beskrives som et element i den pågående udarbejdelse af "Administrative bestemmelser ..." så formål og anvendelse entydigt fastlægges og kommunikeres.

- › DTØ anbefaler, at "Afklaringsliste/ændringslog" beskrives som et element i den pågående udarbejdelse af "Administrative bestemmelser ..." så formål og kriterier entydigt fastlægges og kommunikeres.
- › DTØ anbefaler, at "Afklaringsliste/ændringslog" påføres besparelsetiltag besluttet i forbindelse med godkendelse af projektforslag samt øvrige godkendte ændringer af projektet siden dispositionsforslag.
- › DTØ anbefaler at bygherrens kvartalsrapporter for risikostyring i højere grad formuleres så de mere præcist beskriver problematikkerne for læsere uden adgang til de bagvedliggende dokumenter.

3 Statusrapportering

3.1 Fremdrift generelt i perioden

- › Projektforslag for etape 1 godkendt på regionsrådsmøde 03.12.2013 i henhold til den opstillede plan.
- › Myndighedsprojekt for etape 1 er indsendt. Myndighedsbehandling pågår.
- › Hovedprojekt for etape 1 er igangsat.
- › Byggeprogram og dispositionsforslag for etape 3 er godkendt på styregruppemøde 07.11.2013.
- › Totalrådgivningstilbud for etape 3 er modtaget og indstilling til udpegning af vinder er udarbejdet.
- › Der er i perioden blevet udarbejdet en uvildig rapport vedr. anlægskalkulationen for etape 1 og 3.
- › De igangsatte delprojekter DP1A, DP01B og DP2 følger planen bortset fra mindre forskydninger og tilpasninger.
- › Entreprisetilbud er modtaget på delprojekt DP3, og mængdeverificering pågår. DP03 forventes at få forlænget byggetid, uden direkte konsekvenser på forventet indflytning.
- › Bygherrens risikorapport for 4. kvartal 2013 er udgivet som "Draft" og vurderet af DTØ i nærværende.
- › CV har udarbejdet tre månedsrapporter i perioden. Rapporterne gennemgås og kommenteres på møder i Byggeteknisk Udvalg.

3.2 Tid

Opfølgning på tid og fremdrift er foretaget ved at sammenholde følgende tidsplaner:

- › Kvalitetsfondsansøgningens hovedtidsplan dateret 12.03.2012.
- › Nyeste tilgængelige hovedtidsplan dateret 24.09.2013.
(Planen er uændret i forhold til seneste DTØ-rapport)

Overordnet tidsplan og afhængigheder

De styrende tidsrammer for det samlede projekt er følgende:

Etape 1 Somatik	Valg totalrådgiver	Start på byggeri	Indflytning og ibrugtagning
Kvalitetsfondsansøgning	-	1. kv. 2012	3. kv. 2016 – 2. kv. 2017
Hovedtidsplan 2013-09-24	-	3. kv. 2012	4. kv. 2016 – 2. kv. 2017
Etape 3 Somatik, serviceby og teknikhuse	Opstart af projekt	Start på byggeri	Indflytning og ibrugtagning
Kvalitetsfondsansøgning	4. kv. 2015	1. kv. 2018	4. kv. 2019 - 2. kv. 2020
Hovedtidsplan 2013-09-24	1. kv. 2013 ¹⁾	1. kv. 2015 ¹⁾	3. kv. 2015 - 3. kv. 2016 ¹⁾
	1. kv. 2014 ²⁺³⁾	4. kv. 2015 ²⁾	1. kv. 2018 - 4. kv. 2018 ²⁾

Noter 1) Teknikhuse og serviceby

2) Somatik

3) Kontrakt, totalrådgiver etape 3

Som det fremgår, er der ikke sket ændringer i projektets hovedtidsplan siden DTØ's rapport for 3. kvartal 2013.

Der er sket enkelte mindre justeringer af delterminer uden betydning for den samlede sluttermin som ikke er rettet i hovedtidsplanen.

3.2.1 Igangsatte delprojekter

DP01A - Byggemodning.

Arbejdet pågår i henhold til tidsplanen.

DP1A Byggemodning	Opstart af byggeri	Afslutning byggeri
Hovedtidsplan 2013-09-24	03.09.2012	27.06.2014

DP01B - Byggepladsindretning.

Prækvalifikation af tilbudsgivere gennemført og udbudsmateriale udsendt i h.t. hovedtidsplan.

DP1B Byggepladsindretning	Opstart af byggeri	Afslutning byggeri
Hovedtidsplan 2013-09-24	27.05.2013	27.06.2014

DP02 – Ekstern hovedforsyning.

Tidsplanen for DP02 er i h.t. bygherren blevet tillagt 1 md. efter dialog med entreprenøren, grundet ufyldstgørende projektgrundlag. Kølerør forventes færdiggjort i løbet af februar 2014.

DP02 Ekstern hovedforsyning	Opstart af byggeri	Afslutning byggeri
Hovedtidsplan 2013-09-24	01.08.2012	22.06.2017

DP03 – Pælefundering, byggegrube, kælder, kloak og terrændæk.

Udbud er afsluttet og mængdeverificering pågår ved den valgte entreprenør frem imod endelig kontraktindgåelse 17.01.2014.

DP03 Pæle, kælder mv.	Opstart af byggeri	Afslutning byggeri
Hovedtidsplan 2013-09-24	22.01.2014	29.05.2015

DP04 – Råhus.

Opstart af DP04 forventes udskudt i 1-3 mdr. for at imødegå arbejdsmiljøproblematik ved pæleramning samtidigt med øvrige arbejder. Endelig tidsplanjustering afventer detailplanlægning af DP03 og forventes af bygherren under alle omstændigheder ikke at få indflydelse på projektets afleverings-termin.

DP04 Råhus	Opstart af byggeri	Afslutning byggeri
Hovedtidsplan 2013-09-24	18.08.2014*	01.01.2016

*Justeres iht. ovenstående.

3.2.2 Projektering

Etape 1

CV's projektforslag med diverse tilretninger blev endeligt godkendt på regionsrådsmøde 03.12.2013.

Forprojekt (Myndighedsprojekt) for DP04 – DP11 er udarbejdet af CV, bygherrens kommentarer indarbejdet og ansøgning om byggetilladelse indsendt.

Hovedprojektering for DP04 – DP07 pågår i henhold til hovedtidsplanen.

Etape 3

Totalrådgivertilbud er modtaget og indstilling til valg af totalrådgiver under udarbejdelse.

Umiddelbart efter kontraktindgåelse foretages justeringer af det udbudte dispositionsforslag i henhold til tilbudsgivernes optimeringsforslag, herunder forslag til optimering af byggeriets arealer (b/n-forholdet).

Etape 3	Færdiggørelse af dispositionsforslag	Indgåelse af totalrådgiverkontrakt
Hovedtidsplan 2013-09-24	30.09.2013	10.02.2014

3.2.3 DTØ's bemærkninger

Intet yderligere at bemærke.

3.3 Økonomi

Med udgangspunkt i styringsmanualen skal økonomistyringen medvirke til, at der træffes økonomisk forsvarlige beslutninger.

På baggrund af Bygherrens løbende rapportering og styring af økonomien skal DTØ foretage en vurdering af projektets status i forhold til overholdelse af budget.

3.3.1 Status budgetter og bevillinger

Det samlede projekt

Budget ¹⁾	Samlet bevilling	Realiseret til dato
3.150,0 mio. kr.	681,4 mio. kr.	257,2 mio. kr.

Noter: 1) Budget i henhold til gældende budget og godkendte bevillinger, beløbet er angivet i 2009-priser.

Bevillinger for udførelse af delprojekterne søges på baggrund af projektforslag.

Den samlede bevilling udgør således 681,4 mio. kr.

Projektorganisation

Budget	Samlet bevilling ¹⁾	Realiseret til dato ²⁾
Ej oplyst	226,8 mio. kr.	186,2

Noter: 1) Samlet bevilling af RR til dato

2) Opgjort pr. 31.12.2013

Bevillingen til bygherren omfatter alle fællesomkostninger til drift af bygherren, herunder løn til medarbejdere, eksterne rådgivere, innovationsstalden, ejendoms-skatter osv.

Jordkøb

Budget	Samlet bevilling ¹⁾	Realiseret til dato ²⁾
32,1 mio. kr.	32,1 mio. kr.	32,1 mio. kr.

Noter: 1) Samlet bevilling af RR til dato,

2) Opgjort pr. 31.12.2013

Delprojekt DP1A – Byggemodning og byggepladsanstilling

Budget ¹⁾	Samlet bevilling ²⁾	Realiseret til dato ³⁾
42,0 mio. kr.	35,9 mio. kr.	13,3 mio. kr.

- Noter:
- 1) Budget for DP1A (Aktuelt indeks) i henhold til gældende budget og godkendte bevillinger. Beløbet er indeksreguleret.
 - 2) Samlet bevilling af RR til dato. Beløbet er indeksreguleret. Årsagen til at bevillingen er mindre end budget, skyldes at en del af beløbet er overført til justeringsreserven.
 - 3) Opgjort pr. 31.12.2013.

Delprojekt DP2 – Forsyningsledninger

Budget	Samlet bevilling ²⁾	Realiseret til dato ³⁾
22,8 mio. kr.	16,5 mio. kr.	5,8 mio. kr.

- Noter:
- 1) Budget for DP2 (Aktuelt indeks) i henhold til gældende budget og godkendte bevillinger. Beløbet er indeksreguleret.
 - 2) Samlet bevilling af RR til dato. Beløbet er indeksreguleret.
 - 3) Opgjort pr. 31.12.2013.

Delprojekt DP1B – Skurby

Budget ¹⁾	Samlet bevilling ²⁾	Realiseret til dato ³⁾
67,4 mio. kr.	64,8 mio. kr.	0 mio. kr.

- Noter:
- 1) Budget for DP1B (Aktuelt indeks) i henhold til gældende budget og godkendte bevillinger. Beløbet er indeksreguleret.
 - 2) Samlet bevilling af RR til dato. Beløbet er indeksreguleret.
 - 3) Opgjort pr. 31.12.2013. Bevillingen er først givet med virkning fra 1.1.2014.

Delprojekt DP3 – Pælefundering

Budget ¹⁾	Samlet bevilling ²⁾	Realiseret til dato ³⁾
247,0 mio. kr.	247,0 mio. kr.	0 mio. kr.

- Noter:
- 1) Budget for DP3 (Aktuelt indeks) i henhold til gældende budget og godkendte bevillinger. Beløbet er indeksreguleret.
 - 2) Samlet bevilling af RR til dato. Beløbet er indeksreguleret.
 - 3) Opgjort pr. 31.12.2013. Bevillingen er først givet med virkning fra 1.1.2014.

Delprojekt Fjernvarme og elforsyning

Budget ¹⁾	Samlet bevilling ²⁾	Realiseret til dato ³⁾
47,4 mio. kr.	47,4 mio. kr.	29,2 mio. kr.

- Noter:
- 1) Budget for Fjernvarme og Elforsyning (Aktuelt indeks) i henhold til gældende budget og godkendte bevillinger. Beløbet er indeksreguleret.
 - 2) Samlet bevilling af RR til dato. Beløbet er indeksreguleret.
 - 3) Opgjort pr. 31.12.2013.

Justeringsreserven er opgjort til 13,3 mio. kr. pr. 31.12.2013

3.3.2 Anlægskalkulation

CV har ansvaret for projektets overholdelse af anlægsrammen i det endelige tilsagn. Til dokumentation over for bygherren for projektets anlægsøkonomi udfører CV løbende anlægskalkulationer.

Som følge af den tidligere påpegede usikkerhed omkring CV's anlægsbudgettering er der i perioden gennemført en ekstern tredjepartskontrol af anlægsbudgetter for Etape 1 og Etape 3 ved Exigo Consult ApS.

Denne kontrol er nu afsluttet og afrapporteret i følgende dokumenter fra Exigo Consult:

- › Notat dateret 2013-11-29: DNV Gødstrup. Kvalitetssikring af budget baseret på projektforslag
- › Bilag - Kvalitetssikring af budget baseret på projektforslag
- › Notat dateret 2013-11-29: DNV Gødstrup. Kvalitetssikring af budget for etape 3
- › Bilag - Kvalitetssikring af budget baseret på projektforslag

Rapporten konkluderer for såvel etape 1 som etape 3, at CV's budgetter og prisniveauer er realistiske og kun afviger marginalt fra Exigos kontrolkalkulation.

Exigo påpeger dog afvigelser på budgetternes enkelte delposter, som i øjeblikket behandles af CV med henblik på eventuelt at ompostere de påpegede forhold.

Tilsvarende er der som konsekvens af rapporten sket en ompostering på ca. 14 mio. kr. fra etape 1 til etape 3.

Af DTØ's rapport for 3. kvartal 2013 fremgår at budget for centralkøkken er reduceret med ca. 9 mio. kr.

Bygherren har til DTØ oplyst, at denne nedsættelse er mulig som følge af en forøget genanvendelse af inventar fra de eksisterende 3 køkkener.

3.3.3 DTØ's bemærkninger

Ved det seneste videomøde mellem DTØ og PS blev vigtigheden af rapportering fra totalrådgiveren på fremdrift og færdiggørelse diskuteret.

Det anbefales at PS løbende følger op og sikrer CV's dokumentation af overensstemmelsen mellem totalrådgiverens fremdrift, projekteringstidsplan og rateplan for det faste honorar. DTØ vil i den kommende periode drøfte muligheder for fremdriftsvurdering med PS.

Det konstateres at PS samlet set har et markant lavere forbrug end budgetteret for 2013, 90,6 mio. kr. mod budget på 118,2 mio. kr.

Differencen overføres til 2014 og indgår i den samlede vurdering af ansøgning om budget for 2014 (ikke på plads i skrivende stund).

Den i de seneste DTØ-rapporter påpegede risiko som følge af usikre anlægsbudgetter vurderes med Exigo's 3.partskontrol at være reduceret væsentligt. Opmærksomheden henledes på, at de besluttede nødvendige besparelser følges til dørs i projekteringen så besparelserne sikres og dokumenteres. Desuden indføres besparelserne i ændringsloggen.

Prioriterings- og besparelseskataloget ajourføres efter effektivering af de besluttede besparelser og det vurderes om der er behov for at udpege yderligere besparelsesmuligheder for at give anlægsbudgettet den ønskede sikkerhed.

3.4 Kvalitet

I nærværende afsnit foretages opfølgning på udvalgte forhold omkring projektets funktionsmæssige og tekniske kvalitet og opfyldelse af kvalitetsfondsansøgningens forudsætninger herfor.

DTØ's vurdering er udført som en nøgletalsbaseret opfølgning på arealer, funktioner mv.

3.4.1 Nøgletal

Brutto-/nettofaktoren for etape 3 blev i den seneste rapport, på baggrund af de af bygherren oplyste tal, vurderet at være meget høj.

I indeværende periode har bygherren arbejdet videre med arealopgørelserne, og på baggrund af denne bearbejdning oplyst de nedenfor viste tal som resulterer i væsentligt mindre brutto-/nettoforhold:

Status 31.10.2013		
Nettoareal m ²	Bruttoareal m ²	Brutto- /Nettofaktor
Etape 1		
44.054	105.445	2,39
Etape 3		
16.269	34.159	2,10
Total		
60.323	139.604	2,31

Brutto-/nettofaktoren for de kliniske arealer i etape 3 er 2,24. Den samlede faktor begunstiges af servicebyen som har en brutto-/nettofaktor på 1,6.

Det samlede areal for hele DNV-projektet er pt. i nærheden af 140.000 m², hvilket er noget mere end de ca. 115.000 m² der er angivet i bevillingstilsagn fra Kvalitetsfonden, samt i ansøgningen til Kvalitetsfonden.

Bygherren har til DTØ oplyst at man hos kvalitetsfonden har afklaret at arealoverskridelsen i forhold til DNV's oprindelige ansøgning er uden betydning når anlægsbudgettet holdes.

3.4.2 DTØ's bemærkninger

I forbindelse med udarbejdelse af DTØ's rapport for 3. kvartal 2013, blev det aftalt med bygherren, at denne skulle indarbejde optimering af det arealmæssige brutto-/nettoforhold i totalrådgiverudbud for etape 3.

Dette er sket ved at der i totalrådgivertilbudene er indeholdt optimeringsforslag, herunder forslag til optimering af brutto-/nettoforholdet.

PS har oplyst, at der efter kontraktindgåelse er indlagt en optimeringsfase, hvor totalrådgiver arbejder på optimering og tilretning af dispositionsforslaget.

DTØ anbefaler at der sikres god tid til optimering, kvalificering og tilretning af projektet så der opnås fuldt udbytte af optimeringsmuligheden samt yderligere ejerskab af projektet hos den nye totalrådgiver.

3.5 Risici

Risikostyringen i 4. kvartal 2013 er af DTØ vurderet på baggrund af følgende dokumenter:

- › Risikorapportering, 4. kvartal 2013 "Draft" dateret 08.01.2014.
- › Risikoregister dateret 09.01.2014.
- › Referat af risikogruppemøde nr. 6, 08.10.2013.
- › Referat af risikogruppemøde nr. 7, 12.11.2013.

Der har desuden været afholdt risikogruppemøde nr. 8, 10.12.2013 samt risiko-workshop (identificering af risici i udførslen/på byggepladsen), 29.11.2013. Referater af disse møde har ikke været tilgængelige for DTØ.

3.5.1 Generelt

Projektets samlede risiko vurderes af DTØ at være reduceret i forhold til den seneste kvartalsrapport. Dette primært på grund af den reducerede usikkerhed omkring anlægsbudgetter.

3.5.2 Risikorapportering – 4. kvartal 2013 (Draft)

Risiko omkring projektets påvirkning af prisdannelsen

Risiko forbundet med projektets påvirkning af prisdannelsen på markedet vurderes af bygherren som reduceret med henvisning til priseniveauet på den første entreprise for pæle og kælder, og er som følge deraf udgået af listen over de 11 væsentligste risici for projektet.

DTØ mener kun af de modtagne priser giver et lille fingerpeg omkring den generelle prisdannelse, og at billedet kan være anderledes for de mere specialiserede averteringsentrepriser og herunder særligt på de mere sundhedsrelaterede leverancer. Det anbefales at udviklingen følges nøje på de kommende udbud og at risikoen løbende vurderes.

Nyt risikoelement nr. 10: "Beslutning vedr. administrative bestemmelser for udførelse".

Det har ikke været muligt for DTØ at vurdere denne risiko, ud fra beskrivelsen i kvartalsrapporten. Der henvises desuden til risikoworkshop fra hvilken referat ikke har været tilgængelig for DTØ.

DTØ vil søge punktet afklaret i næste DTØ-rapport.

Nyt risikoelement nr. 11: "Risikohåndtering ved udbud og udførelse i forbindelse med den forskudte projektering".

Punktet omfatter risikoen ved, at udbud og byggeri gennemføres inden projekteringen er afsluttet, hvilket i yderste konsekvens kan betyde at de udførte arbejder må ændres.

Overlap mellem projektering og udførelse er en præmis der har været gældende for projektet meget længe, og det er uklart hvad der gør at risikoen herved er forøget på nuværende tidspunkt.

Punktet synes at hænge sammen med det foregående punkt samt med de generelle kommunikations- og beslutningsprocedurer på projektet og de anvendte værktøjer som beslutningsplan og ændringslog.

Bygherren har oplyst at der arbejdes på en samlet beskrivelse af disse procedurer som retningslinier for bygherre, rådgivere, byggeledelse og entreprenører.

DTØ spurgte under det seneste interview med bygherren om placering af ansvar i tilfælde af behov for at ændre på allerede udførte arbejder afledt af færdigprojektering af efterfølgende arbejder. Bygherren mente umiddelbart at der ville være tale om rådgiveransvar.

DTØ opfordrer til at ansvarsforhold i denne forbindelse afklares endeligt og kommunikeres til de implicerede, samt at risikoen minimeres mest muligt gennem fremrykket projektering af kritiske områder.

3.5.3 Risici fremhævet i CV's månedsrapport 2013/11

CV udpeger i månedsrapporterne de 5 væsentligste risici.

I seneste månedsrapport 2013/11 dateret 08.01.2014 er de udpegede risici uændrede i forhold til de seneste 4 månedsrapporter.

DTØ opfordrer til fokus på løbende evaluering af de udpegede elementer fra CV's side.

Sammenhæng mellem CV's og bygherrens risikovurdering

Det kan konstateres at 3 af de af CV udpegede 5 væsentligste risici er repræsenteret i bygherrerådgiverens kvartalsrapportering.

Desuden noteres at bygherren har valgt at reducere risikovurderingen af projektets

påvirkning af prisdannelsen, mens den stadig fremhæves af CV mellem de mest væsentlige risici.

4 Procesrapportering

I nærværende afsnit vurderes og kommenteres de i projektet anvendte styringsværktøjer og -processer.

4.1 Organisation

4.1.1 Generelt

Projektorganisationen har igen i det seneste kvartal været hårdt belastet på alle niveauer som følge af arbejdet med færdiggørelse og tilpasning af projektforslag og tilhørende anlægskalkulation.

Som følge heraf har diverse møderækker og styringsværktøjer fortsat været skruet ned på et meget lavt niveau.

4.1.2 Totalrådgivers organisation

Projektets overordnede organisering er beskrevet i styringsmanualen. I relation hertil er de enkelte aktører nærmere beskrevet med overordnet formål, mødekadence og overordnet reference.

Som supplement har CV udarbejdet en fælles projekthåndbog, der detaljeret beskriver CV's organisation, styring af tid og økonomi, ændringshåndtering, kommunikation og samarbejde.

Der er udarbejdet en ressourceplan, hvor ansvar og roller hos CV er defineret. Ressourceplan er senest opdateret i uge 29. Der er skiftet en fagleder ud for hhv. anlæg og landskab. Generelt stiller CV med de samme kontaktpersoner, men det faglige bagland virker mere organiseret end tidligere. Bemanding af it-området drøftes på møde d. 20. januar 2014, hvor også NIRAS's it-rådgiver deltager.

Projekthåndbogen har været under opdatering, hvor der bl.a. indgår en ny organisationsplan for CV. Bygherren har modtaget en opdateret projekthåndbog til kommentering, men der foreligger d.d. ikke en opdateret og godkendt udgave på byg-geweb.

4.1.3 Bygherrens organisation

Bygherre har i indeværende periode tilknyttet en byggeleder og en konsulent til psykiatri-delen, mens der er justeret på andre områder så organisationen samlet set har samme størrelse.

Desuden søges der p.t. en ny medarbejder til IKT-området.

4.1.4 DTØ's bemærkninger

Intet yderligere at bemærke.

4.2 Samarbejde

Samarbejdsklimaet mellem bygherre og CV har i en periode været udfordret af problemerne samt overholdelse af anlægsøkonomi i CV's projektforslag samt ekstra honorarkrav.

Disse forhold er nu lukket med den eksterne kvalitetssikring af budgetter samt aftaleindgåelse på honorarsiden og bygherren oplyser at opleve en markant positiv ændring i CV's tilgang til samarbejdet.

Der ses en bedre kommunikation mellem parterne og CV har haft en medarbejder siddende ude hos bygherren i 1-2 dage pr. uge i den indeværende periode.

Derudover er der aftalt, at CV stiller en fast nøgleperson til rådighed med fysisk placering på projektkontoret fra starten af 2014.

Desuden inddrager bygherren NIRAS noget mere i forhold til opfølgning på aftaler omkring organisation og samarbejde.

Bygherren oplyser, at der imellem parterne, trods et til tider anstrengt forløb, fortsat er et godt arbejdsklima med gensidig tillid.

4.3 Tidsplaner

4.3.1 Styringsværktøjer

Projektets styrende tidsplan udgøres af følgende:

Titel	Dato	Udgiver
Hovedtidsplan	24.09.2013	NIRAS

4.4 Beslutningsplan

4.4.1 Styringsværktøjer

Projektets overordnede beslutninger planlægges og styres i henhold til følgende dokumenter:

Titel	Dato	Udgiver
Hovedbeslutningsplan, Etape 1	13.01.2014	CV

4.4.2 DTØ's bemærkninger

DTØ har tidligere stillet spørgsmål ved beslutningsplanens funktion opbygning og opdatering.

De i bygherrens seneste risikorapport tilføjede risikoelementer vedrørende beslutningers registrering, kommunikation og gennemførelse synes at bekræfte at der er usikkerhed omkring gennemførelse og dokumentation af beslutningsprocesserne.

Bygherren har oplyst at man arbejder på en samlet beskrivelse af kommunikation og beslutningsprocedurer "Administrative bestemmelser" for at sikre og optimere denne kommunikation.

DTØ anbefaler med henvisning til afsnit 3.5.2, at "beslutningsplanen" beskrives som et element i den pågående udarbejdelse af "Administrative bestemmelser ..." så formål og anvendelse entydigt fastlægges og kommunikeres.

4.5 Kvalitetssikring

4.5.1 Styringsværktøjer

Intet at bemærke.

4.6 Afklaringsliste/Ændringslog

Der blev medio 2013 startet et system til fremadrettet registrering af aftalte projektændringer i en ændringslog som tidligere anbefalet af DTØ.

DTØ har efter deadline for nærværende rapport modtaget en opdateret udgave af Ændringsloggen, som nu betegnes "Afklaringsliste/Ændringslog dateret 2014.01.14.

Det er uklart efter hvilke kriterier punkter registreres i listen. Disse formodes at komme til at indgå i de ovenfor nævnte "Administrative bestemmelser".

Dog kan vi konstatere at eksempelvis besluttede besparelser ved godkendelse af projektforslag ikke figurerer på listen.

De i bygherrens seneste risikorapport tilføjede risikoelementer vedrørende beslutningers registrering, kommunikation og gennemførelse synes at bekræfte behovet for mere entydige procedurer for registrering af besluttede projektændringer.

4.6.1 DTØ's bemærkninger

DTØ anbefaler med henvisning til afsnit 3.5.2, at "Afklaringsliste/ændringslog" beskrives som et element i den pågående udarbejdelse af "Administrative bestemmelser ..." så formål og kriterier entydigt fastlægges og kommunikeres.

Desuden anbefales det at Afklaringsliste/ændringslog påføres besparelsetiltag besluttet i forbindelse med godkendelse af projektforslag samt øvrige godkendte ændringer af projektet siden dispositionsforslag.

4.7 Månedssrapporter

4.7.1 Styringsværktøjer

Der er i 4. kvartal 2013 udgivet følgende månedssrapporter:

Titel	Dato	Udgiver
Månedssrapport september 2013	22.10.2013	CV
Månedssrapport oktober 2013	04.12.2013	CV
Månedssrapport november 2013	08.01.2013	CV

4.7.2 DTØ's bemærkninger

Intet at bemærke.

4.8 Totaløkonomi

4.8.1 Styringsværktøjer

Der er på byggeweb uploadet en kort beskrivelse af principper for totaløkonomi.

Der findes her udover ikke faste procedurer for totaløkonomiske vurderinger af beslutninger og løsninger på projektet, idet bygherren tidligere har oplyst at:

Omfanget af den enkelte totaløkonomiske beregning afhænger af spørgsmålet der er til drøftelse. Udførte totaløkonomiske beregninger synliggøres og indarbejdes i højere grad i sagsfremstillinger til regionsrådet.

4.9 Risikostyring

4.9.1 Styringsværktøjer

Titel	Dato	Udgiver
Vejledning til risikostyring	April 2013	NIRAS
Risikorapport 4. kvartal 2013 (DRAFT)	08.01.2014	NIRAS
DNV Gødstrup Risikoregister	09.01.2014	NIRAS

Risici afrapporteres af Bygherren i de kvartalsvise rapporter "Risikorapportering for Det Nye hospital i Vest". Rapporten er et bilag til Region Midtjyllands kvartalsrapporter for kvalitetsfondsprojekterne.

4.9.2 DTØ's bemærkninger

DTØ har konstateret at der i visse tilfælde i risikorapporten indgår formuleringer og beskrivelser som er taget ud af andre sammenhænge og derfor er vanskeligt forståelige når de står alene i en selvstændig rapport.

DTØ anbefaler at bygherrens kvartalsrapporter for risikostyring i højere grad formuleres så de mere præcist beskriver problematikkerne for læsere uden adgang til de bagvedliggende dokumenter.

4.10 Øvrige styringsredskaber og -bestemmelser

4.10.1 Projekthåndbog

Projekthåndbogen er blevet opdateret af CV.

Den opdaterede udgave vil blive gennemgået af DTØ i forbindelse med rapportering for 1. kvartal 2014.

4.10.2 Administrative bestemmelser for totalrådgivere, Entreprenører og Byggeledelse

Dokumentet er under udarbejdelse og vil blive gennemgået af DTØ i forbindelse med rapportering for 1. kvartal 2014.

5 Opfølgning på DTØ's tidligere anbefalinger

Herunder oplistes "åbne" punkter fra de tidligere DTØ-rapporter.

Afsluttede punkter opsamles i dokumentet "Afklarede punkter fra DTØ's kvartalsrapporter", som opdateres og udgives sammen med kvartalsrapporterne.

Emne / Henvisning	Handlinger og status	Bemærkninger i øvrigt
<p>Rapport 3. kvartal 2012 Afsnit 5.6 og bilag 1 Det anbefales, at bygherren arbejder med regelmæssig ETC (Estimate to Complete), det kan med fordel være en gang om måneden sammen med totalrådgiverens månedsrapport. Der skal udarbejdes ETC ned på det enkelte delprojekt, hvorefter disse summer aggregeres op på projektniveau og giver et realistisk bud på EAC (Estimate at completion).</p>	<p>Der arbejdes kontinuerligt med kvalitetssikring af tidsplanen med henblik på at nedbryde tidsplanen i så overskuelige aktiviteter som muligt med henblik på at minimere usikkerheden i tidsplanen. Udførelsestidsplaner pt. under analyse.</p>	
<p>Rapport 3. kvartal 2012 Afsnit 6, 4. kvartal 2012 Afsnit 3.4.1 samt 1. kvartal 2013 At prioriterings- og besparelseskataloget revideres, herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> › driftsmæssige vurderinger af besparelsesforslagene i forhold til såvel bygningsdrift som kliniske driftsforhold og energieffektiviseringer › Beslutningsdatoer og tillægs-/fradragspriser revurderes › At kataloget får opmærksomhed ved nuværende faseskift til dispositionsforslagsfasen og fremlægges til beslutning › At kataloget løbende opdateres og at det fremgår hvilke besparelser der ventes indløst i Q2 2013 <p>Vi vil anbefale, at der tages stilling til om de</p>	<p>Forholdet blev senest diskuteret på møde mellem DTØ og bygherren 09.01.2013 Opdateret katalog blev udgivet 20.03.2013, men viste sig at være fejlbehæftet. Revideret katalog er udgivet.</p>	

Emne / Henvisning	Handlinger og status	Bemærkninger i øvrigt
<p>aktuelle arealbesparelser giver anledning til at tilføje flere optioner på denne liste.</p>		
<p>Rapport 4. kvartal 2012 Afsnit 4.8.2: Det anbefales, at der udarbejdes faste procedurer for karakter og omfang af totaløkonomiske beregninger eller vurderinger i alle væsentlige projektbeslutninger og -valg samt for dokumentation heraf. Procedurerne bør dække såvel funktionsbetingsede valg og løsninger som tekniske, installationsmæssige og materialemæssige valg indenfor de opstillede økonomiske rammer, og bør inddrage såvel brugere som regionens driftstekniske afdelinger. Region Midtjylland forventes i nærmeste fremtid at fremlægge retningslinjer for imødekomme af den i kvalitetsfondsprojekterne krævede driftsbesparelse.</p>	<p>Bygherren oplyser: <i>Møde afholdt den 29. oktober 2013.</i> <i>Omfanget af den enkelte totaløkonomiske beregning afhænger af spørgsmålet der er til drøftelse. Udførte totaløkonomiske beregninger synliggøres og indarbejdes i højere grad i sagsfremstillinger til regionsrådet.</i> Region Midtjyllands anbefalinger foreligger endnu ikke. Bygherren skriver på et rammenotat herom.</p>	
<p>Rapport 1. kvartal 2013 Afsnit 4.3.2: DTØ anbefaler, at tidsplanlægning og -opfølgningen synliggøres og dokumenteres på møder i Byggeteknisk udvalg ved:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Opprioritering af punktet i møde og referat › Fast angivelse af de gældende dokumenter › Angivelse af aftalte ændringer og igangsatte justeringer. 	<p>Fremgår af BUM-referater, idet det bemærkes at BUM-møderne har været suspenderet i september og oktober og er erstattet af ad-hoc-møder. BUM møder er genoptaget. Relevante tidsplan-spørgsmål fremgår af referater.</p>	
<p>Rapport 2. kvartal 2013 Afsnit 3.4.2: Vi vil anbefale, at Prioriterings- og besparelseskataloget opdateres efter den igangværende besparelsesøvelse, og at det fremgår, hvilke besparelestiltag der kan forventes indløst i Q2, 2013. Vi vil derudover anbefale, at der tages stilling til, om de aktuelle arealbesparelser giver anledning til at tilføje flere optioner på denne liste.</p>	<p>Kataloget er opdateret. Punktet er afsluttet.</p>	
<p>Rapport 2. kvartal 2013 Afsnit 4.2.1: Det anbefales, at CV fastholdes i opdatering af ressourceplanen, hvor nødvendige it-kompetencer skal fremgå, så Bygherren kan sikre sig, at de nødvendige kompetencer er til stede inden arbejdet udføres.</p>	<p>Bemanding på it-området drøftes d. 20. januar 2014</p>	
<p>Rapport 2. kvartal 2013 Afsnit 4.4.2: Det anbefales at der i bygherrens eget regi opstilles en beslutningsplan for Etape 3.</p>	<p>Bygherren oplyser: <i>Beslutningsplanen udarbejdes af totalrådgiveren for etape 3</i></p>	

Emne / Henvisning	Handlinger og status	Bemærkninger i øvrigt
<p>Rapport 3. kvartal 2013 Afsnit 3.2.3 DTØ anbefaler at bygherre og totalrådgiver ved forsinkelser vurderer om indhentelse af forsinkelsen er realistisk og optimal i forhold til at tage konsekvensen og udskyde afleveringen.</p>	<p>Bygherren oplyser at anbefalingen er taget til efterretning. Punktet er afsluttet.</p>	
<p>Rapport 3. kvartal 2013 Afsnit 3.3.2 DTØ gør opmærksom på risikoen ved under pres at lade sig overbevise om budgetternes robusthed og besparelsers gennemførlighed. Særligt reduktionen af tidligere kalkulerede enhedspriser (trods betænkeligheder i CV's organisation) synes betænkelig. DTØ skal derfor opfordre, til at bygherren i samarbejde egne brugere, totalrådgiveren og den eksterne 3.partskontrollant nøje gransker besparelser og kalkulationer inden den endelige godkendelse af projektforslaget så risikoen fremadrettet reduceres mest muligt. Desuden opfordres til, at Prioriterings- og besparelseskataloget opdateres og kvalitetssikres grundigt snarest muligt.</p>	<p>Kontrol gennemført. Punktet er afsluttet.</p>	
<p>Rapport 3. kvartal 2013 Afsnit 3.4.1. DTØ anbefaler:</p> <ul style="list-style-type: none"> › At arealoversigt på byggeweb løbende opdateres. › At nedbringelse af brutto-/nettofaktoren på etape 3 søges inddraget i bedømmelsesparametrene i det forestående rådgiverudbud. › At erfaringer med prissætning og besparelspotentiale fra etape 1 allerede nu overføres til etape 3. › 	<p>Bygherren oplyser at anbefalingen er fulgt. Punktet er afsluttet.</p>	
<p>Rapport 3. kvartal 2013 Afsnit 3.5.3. DTØ anbefaler, at bygherren revurderer, i hvilken grad risikoen forbundet med manglende budgetoverholdelse for tid, økonomi og kvalitet er kritisk for projektet.</p>	<p>Bygherren oplyser at anbefalingen er taget til efterretning. Punktet er afsluttet.</p>	
<p>Rapport 3. kvartal 2013 Afsnit 4.1.1. DTØ skal på baggrund af forløbet i det seneste kvartal anbefale, at bygherren overvejer om den nuværende organisation hos såvel bygherre som hos totalrådgiver har den fornødne kapacitet, robusthed og backup til optimalt at løse spidsbelastninger i projektet fremadrettet.</p>	<p>Bygherren oplyser at anbefalingen er taget til efterretning. Punktet er afsluttet.</p>	

Emne / Henvisning	Handlinger og status	Bemærkninger i øvrigt
<p>Rapport 3. kvartal 2013 Afsnit 4.2.2. DTØ anbefaler, at beslutningsplanen genindføres som et aktivt styringsredskab til planlægning af beslutningsprocedurer og som grundlag for den tidsmæssige planlægning.</p>	<p>Se nærværende rapport pkt. 4.4.</p>	
<p>Rapport 3. kvartal 2013 Afsnit 4.6.1. DTØ anbefaler, at ændringsloggen genindføres som et aktivt styringsredskab til dokumentation af ændringsbeslutninger, og at loggen bliver et fast dagsordenspunkt på BUM-møder.</p>	<p>Se nærværende rapport pkt. 4.6.</p>	
<p>Rapport 3. kvartal 2013 Afsnit 4.7.2. DTØ anbefaler som tidligere anført, at månedsrapporter i henhold til Styringsmanualen udgives månedligt og snarrest muligt efter månedens udløb, hvilket ikke sker i øjeblikket.</p>	<p>Bygherren oplyser at anbefalingen er taget til efterretning. Punktet er afsluttet.</p>	

6 Rapportgrundlag

Oversigt over projektmaterialer og informationer som har været til rådighed i forbindelse med denne kvartalsgennemgang og rapportering.

- 1 Ansøgning om endelig tilsagn, 12.03.2012.
- 2 Reviderede dokumenter i forhold til ansøgning:
 - Styringsmanual, senest gældende udgave 27.02.2013
 - Prioriterings- og besparelseskatalog Etape 1, dateret 20.03.2013
 - Vejledning til risikostyring, april 2013.
- 3 Projekthåndbog, senest gældende udgave 18.09.2012.
- 4 Notater fra Exigo vedr. kvalitetssikring af budget for hhv. etape 1 og 3, dateret 29.11.2013.
- 5 Månedssrapporter fra totalrådgiver (CV), september, oktober, november 2013, alle "rev. A" dateret hhv. 22.10.2013, 04.12.2013, 08.01.2014.
- 6 Referater fra Byggeteknisk Udvalgsmøde nr. 36, 37 og 38.
- 7 Referat fra Temamøde nr. 37. (foreligger ikke andre referater)
- 8 DNV Risikorapportering 4. kvartal 2013, "Draft" dateret 08.01.2014.
- 9 Referater af risikogruppermøder nr. 6 og 7.
- 10 Bevillingsoverblik af 31.12.2013 (DP1A, DP1B, DP2, DP3, Fjernvarme og elforsyning, jordkøb, justeringsreserve, projektorganisation)
- 11 Budget- og regnskabsoverblik, specificeret regnskab samt budgetsammenstilling af 31.12.2013.
- 12 Risikoregister dateret 09.01.2014.

- 13 Hovedtidsplan, dateret 24.09.2013.
- 14 Hovedbeslutningsplan 1. etape, dateret 13.01.2014.
- 15 Referat af styregruppemøder afholdt 07.11.2013.
- 16 Månedssrapporter fra Byggeledelse og AM(B) (Rambøll) fra oktober og november 2013.

6.1 Andet grundlag

Der har været afholdt følgende interviews med projektorganisationen:

Emne	Dato	Deltagere
Kvalitet, risici og tidsplan	13.01.2014	Michael Hyllegaard Randi Hesselberg Nedergaard-Hansen Poul Michaelsen Martin Guldborg Lars Becher
Økonomi (videomøde)	10.01.2014	Michael Hyllegaard Randi Hesselberg Nedergaard-Hansen Kurt Mathiasen Shiraz Akhtar Dar
Organisation og samarbejde (videomøde)	13.01.2014	Michael Hyllegaard Randi Hesselberg Nedergaard-Hansen Lars Becher Nadine Gottwald