

MAJ 2014
REGION MIDTJYLLAND

DET TREDJE ØJE DNV-GØDSTRUP

RAPPORTERING FOR 1. KVARTAL 2014



COWI

MAJ 2014
REGION MIDTJYLLAND

DET TREDJE ØJE DNV-GØDSTRUP

RAPPORTERING FOR 1. KVARTAL 2014

PROJEKTNR. A022489
DOKUMENTNR. 1-2014
VERSION 00
UDGIVELSESDATO 2014-05-23
UDARBEJDET NAGD, DAR, LAB
KONTROLLERET LAB
GODKENDT

INDHOLD

1	Indledning	7
2	Resumé	11
3	Statusrapportering	13
4	Procesrapportering	21
5	Opfølgning på DTØ's tidligere anbefalinger	27
6	Rapportgrundlag	29

1 Indledning

COWI er af regionsrådet for Region Midtjylland udpeget som "Det tredje Øje" (DTØ) i forbindelse med kvalitetsfundsprojektet Det nye hospital i Vestjylland (DNV-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 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.

For etape 1 og 3 er totalrådgiver valgt som følger, idet der i rapporten anvendes de i () angivne forkortelser:

- › Etape 1: Curavita (TR1)
- › Etape 2: Manggaard & Nagel (TR3)

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 (tidsplaner, milepæle og afhængigheder)
 - 3.3 Økonomi (budget, reserver og besparelseskatalog)
 - 3.4 Kvalitet (projektets funktionsmæssige rammer og kvalitet)
 - 3.5 Risici (tværgående risikopfølgning)

Statusangivelser vil primært være begrænset til afvigelser i forhold til planer og tidligere vurderinger og aftaler.

- › Afsnit 4 indeholder **Procesrapportering** af processer og værktøjer opdelt på:
 - Organisation
 - Samarbejde
 - Tidsplaner
 - Beslutningsplan
 - Kvalitetssikring
 - Ændringslog
 - Månedsrappporter
 - Totaløkonomi
 - Risikostyring.
 - Øvrige styringsredskaber og –bestemmelser.

Afsnit medtages kun i det omfang der er kommentarer eller udvikling på området.

- › 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 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 25.04.2014.

Aarhus, 23. maj 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 uændret i forhold til den seneste DTØ-rapport.
- › 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 1. kvartal 2014 gjort følgende nye observationer, som efter vores mening bør overvejes nærmere:

- › DTØ anbefaler, at der til den løbende opfølgning på projektets økonomiske robusthed opstilles og løbende opdateres en oversigt over de aktuelle reserver på kvalitetsfondsprojektets enkelte delprojekter og etaper, justeringspuljens størrelse samt værdien af besparelsesmuligheder i Prioriterings- og besparelseskataloget.
- › DTØ anbefaler, at nedskrivningen af reserve til udførelsesrisici på DP3 fra 3 til 1 % genovervejes i relation til styringsmanualens bestemmelser og budgettets robusthed
- › DTØ anbefaler, at Prioriterings- og besparelseskataloget udvides med yderligere besparelsesmuligheder så en eventuel fremtidig besparellesproces er bedst muligt forberedt.

- › DTØ anbefaler, at bygherren revurderer risikovurderingen af følgende risikoelementer, hvor risikoen synes større end anført:
 - Risiko forbundet med kvalitetsfondsprojekternes påvirkning af pris dannelsen
 - Risiko i relation til forskudte udbud.

Desuden anbefales en generel risikovurdering og -håndtering omkring potentielle ekstrakrav fra entreprenøren efter kontraktindgåelse.

- › DTØ anbefaler, at der startes en systematisk registrering og dokumentation af beslutninger om projektændringer, så årsag til ændring og beslutningstager til enhver tid kan genskabes.
Listen anbefales indledningsvis udfyldt med alle væsentlige ændringsbeslutninger siden godkendt dispositionsforslag.
- › DTØ anbefaler, at de beskrevne principper for inddragelse af totaløkonomi i beslutninger og valg følges.
- › DTØ anbefaler, at fokus på effektivisering understøttes ved inddragelse af de respektive totalrådgivere i effektiviseringsprocessen indenfor såvel bygningsdriften som hospitalsdriften, og at der opstilles måltal samt løbende dokumentation heraf.

3 Statusrapportering

3.1 Fremdrift generelt i perioden

- › Hovedprojekt for etape 1 pågår.
- › Totalrådgiverkontrakt for etape 3 er indgået og projekteringen igangsat, idet der arbejdes på tilretning og færdiggørelse af dispositionsforslag
- › Mængdeverificering på DP03 er gennemført, entreprisekontrakt er indgået for og arbejderne påbegyndt med grundvandssenkning og pæleramning. Der er opstået forsinkelser på arbejdet med grundvandssenkning.
- › De øvrige igangsatte delprojekter DP1A, DP01B og DP2 følger hovedtidsplanen.
- › Bygherrens risikorapport for 1. kvartal 2014 er udgivet som "Draft" og vurderet af DTØ i nærværende.
- › TR1 har udarbejdet tremånedsrappporter i perioden. Rapporterne gennemgås og kommenteres på møder i Byggeteknisk Udvalg.
- › Foreløbigt udkast til udbetalingsanmodning til Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse er indsendt og kommentarer modtaget. Besvarelse heraf i endelig ansøgning pågår.
- › Revideret Projekthåndbog er udarbejdet og udsendt af TR1.
- › Administrative bestemmelser for Totalrådgivere, Entreprenører og byggeledelse er udgivet af Rambøll.

3.2 Tid

3.2.1 Gældende hovedtidsplan

Opfølgning på tid og fremdrift er foretaget i henhold til gældende hovedtidsplan:

- › Hovedtidsplan dateret 28.02.2014.

Hovedtidsplanen er revideret siden seneste DTØ-rapportering. Revisionen omfatter primært justeringer af delterminer for delprojekterne DP04-DP11 som, hvor detailplanlægningen indgår i den igangværende hovedprojektfase. Desuden er ibrugtagningstermin for etape 3 udskudt 1 måned.

Sluttermin for Etape 1 er uændret 28.04.17.

Sluttermin for etape 3 er udskudt 1 måned til 31.01.19.

3.2.2 Status delprojekter - udførelse

Nedenstående oplistes status og hovedterminer for delprojekter, hvor byggeri er igangsat:

Delprojekt	Opstart	Aflevering	Noter
DP1A Byggemodning	03.09.2012	27.06.2014	
DP1B Byggepladsindretning	27.05.2013	27.06.2014	
DP02 Ekst. hovedforsyning	01.08.2012	22.06.2017	
DP03 Pæle, kælder mv.	22.01.2014	29.05.2015	Note 1
DP04+07 Råhus + badekabiner	01.12.2014	12.04.2016	Note 2

Note 1

Grundvandssænkning har vist sig mere tidskrævende end forudsat, men bygherren har på møde med DTØ 30.04.2014 oplyst, at forholdet nu er løst og ikke vil give anledning til forsinkelse af delprojektet.

Note 2

Udførelse af DP04+07 er udsat godt 3 måneder ved tidsplanrevisionen for at imødegå de i foregående rapport omtalte arbejdsmiljøproblemer ved pæleramning samtidigt med øvrige arbejder.

Forsinkelsen indhentes i de følgende arbejder.

3.2.3 Status delprojekter under projektering

Generelt etape 1

Hovedprojektering for DP04 – DP11 pågår i henhold til den reviderede hovedtidsplan:

Delprojekt	Opstart	Udbud	Fase/Bemærkninger
DP04+07 Råhus + badekabiner	08.11.2013	15.05.2014	Hovedprojektering.
DP05 Terræn og landskab	03.12.2013	17.12.2014	Hovedprojektering.
DP06 Klimaskærm	03.12.2013	30.06.2014	Hovedprojektering.
DP08-11 Aptering og Installationer	03.12.2013	19.09.2014	Hovedprojektering.

Etape 3

Totalrådgiverkontrakt med Mangor og Nagel er indgået og projekteringen af etape 3 er igangsat med tilretning af dispositionsforslag:

Delprojekt	Opstart	Udbud	Fase/Bemærkninger
Tilrettet dispositionsforslag	11.02.2014	28.12.2015	Note 1

Note 1

Anførte udbudstermin er første udbud af pæle og byggegrube.

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 på budgetter og bevillinger

Status på projektets budgetter er gennemgået på hovedtal som alle er uændrede i forhold til seneste rapport, og ligger således indenfor de godkendte bevillinger.

3.3.2 Reserver på de enkelte delprojekter

De afsatte reserver skal sammen med Prioriterings- og besparelseskataloget give budgetterne tilstrækkelig robusthed til at imødegå uforudsete hændelser samt varierende licitationsresultater.

DTØ har hos bygherren efterlyst en samlet oversigt over status på reserver på kvalitetsfondsprojektets delprojekter. Bygherren har oplyst, at den udsendte oversigt dateret 28.11.2013 er den senest opdaterede, og at tallene i denne stadig er gældende.

Vi kender derfor ikke den aktuelle fordeling af reserver på delprojekterne - bortset fra DP03, hvor fordelingen fremgår af indstillingsskrivelse fra TR1 til bygherren dateret 16.01.2014 som følger (Indeks 131,7):

Acceptsum/håndværkerudgift:	kr.	196.503.310,-
Udførelsesrisici (1%)	kr.	1.965.033,-
Uforudseelige udgifter (5%)	kr.	9.825.166,-
Budget DP3	kr.	208.293.509,-
Oprindelig bevilling:	kr.	242.776.173,-
Fradrag for tidligere arbejder:	kr.	-779.000,-
Pristalsregulering:	kr.	-1.500.000,-
Overført til justeringsreserven:	kr.	-14.000.000,-
Ekstraudgift/Tilkøb til indretning af kælder mv.	kr.	-18.203.664,-
Budget DP3	kr.	-208.293.509,-
I alt:	kr.	242.776.173,-

Det fremgår, at reserve afsat til udførelsesrisici er nedskrevet til 1 % af acceptsummen.

Udførelsesrisici skal i henhold til Styringsmanualens pkt. 3.7.1 udgøre 3 %, og er defineret som følger:

Udførelsesrisiko: Et risikobeløb der er afsat til imødegåelse af ekstraregninger til entreprenører som følge af eventuelle uklarheder i den samlede kontraktmasse. Udførelsesreserven kan alene udnyttes i udførelsesfasen.

På baggrund heraf mener DTØ, at den foretagne udnyttelse/forbrug af 2 % af reserven til udførelsesrisici allerede inden start af udførelsesfasen er i strid med Styringsmanualen.

I notat dateret 14.01.2014 fra TR1 om "Risici i forbindelse med forskudte udbud" henvises til selv samme 3 %, som sikkerhed imod risiko ved forskudte udbud, hvilket altså strider imod de foretagne dispositioner.

Bygherren oplyste på møde med DTØ 30.04.2014, at man mente, at den foretagne nedskrivning er i overensstemmelse med manualens bestemmelser, samt at styringsmanualen på dette punkt vil blive ændret i forbindelse med den pågående revision af manualen.

3.3.3 Justeringsreserven

Justeringsreserven er efter tilførsel af ovenstående 14 mio. kr. fra DP03 pr. 31.03.2014 opgjort til kr. 25,6 mio. kr. (Indeks 120,5).

Der er desuden fra justeringsreserven overført et beløb på 2,28 mio. kr. til en særlig pulje til imødegåelse af forskellen mellem P/L-reguleringen og byggeprisindekset.

3.3.4 Prioriterings- og besparelseskatalog

Prioriterings- og besparelseskataloget udgør i henhold til gældende udgave dateret 30.01.2014 et besparelspotentiale på kr. 75,6 mio.

Set i forhold til, at katalogets indhold jo alene er udpegede besparelsmuligheder, som kun kommer i anvendelse, hvis behovet imod forventning skulle opstå, mener vi, at bygherren bør overveje, om der, i den rettidige omhus navn, skulle udpeges og prissættes yderligere besparelsmuligheder til listen, så en eventuel fremtidig besparelsesproces er bedst muligt forberedt.

3.3.5 DTØ's bemærkninger

Projektet forløber som beskrevet i overensstemmelse med de opstillede budgetter, og de gennemførte udbud ligger pænt i forhold til disse.

Set i lyset af udsigten med forøget aktivitet inden for sygehusbyggerierne i de kommende år, og de seneste erfaringerne med anlægsøkonomien på DNU vil DTØ anbefale, at man fra bygherrens side løbende vurderer behovet for budgettets robusthed.

I relation til de foregående punkter giver disse betragtninger anledning til følgende anbefalinger:

- › DTØ anbefaler, at der til den løbende opfølgning på projektets økonomiske robusthed opstilles og løbende opdateres en oversigt over de aktuelle reserver på kvalitetsfondsprojektets enkelte delprojekter og etaper, justeringspuljens størrelse samt værdien af besparelsmuligheder i Prioriterings- og besparelseskataloget.
- › DTØ anbefaler, at nedskrivningen af reserve til udførelsesrisici på DP03 fra 3 til 1 % genovervejes i relation til styringsmanualens bestemmelser og budgettets robusthed
- › DTØ anbefaler, at Prioriterings- og besparelseskataloget udvides med yderligere besparelsmuligheder så en eventuel fremtidig besparelsesproces er bedst muligt forberedt.

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

Areal samt brutto-/nettofaktor for det samlede kvalitetsfondsprojekt er fortsat højere end forudsat i ansøgning om tilsagn om støtte.

Det samlede areal for hele DNV-projektet er 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.

Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse har i forbindelse med udkast til udbetalingsanmodning udbedt sig en nærmere redegørelse for de oplyste arealtillæg. Arbejdet med redegørelse for arealforholdene pågår hos bygherren.

3.5 Risici

Risikostyringen i 1. kvartal 2014 er af DTØ vurderet på baggrund af følgende dokumenter:

- › Risikorapportering, 1. kvartal 2014 "Draft" dateret 11.04.2014.
- › Risikoregister dateret 20.02.2014.
- › Referat af risikogruppemøde nr. 9, 10, 11
- › Vejledning til risikostyring, marts 2014.

3.5.1 Generelt

Projektets samlede risiko vurderes af DTØ at være uændret i forhold til den seneste kvartalsrapport. Det vurderes at være hensigtsmæssigt, at der fortsat holdes fokus på en konservativ tilgang til regulering af reserver på delprojekterne – også fremadrettet.

3.5.2 Risikorapportering – 1. kvartal 2014 (Draft)

I henhold til det modtagne "Draft", er 2 risikoelementer udgået af listen med væsentlige risikoelementer i risikoelementer, og ingen nye risici er tilkommet.

Risiko forbundet med kvalitetsfondsprojekternes påvirkning af prisdannelsen

Bygherren vurderer ikke risikoen forbundet med kvalitetsfondsprojekternes påvirkning af prisdannelsen på byggemarkedet som væsentligt. TR1, som er ansvarlig for anlægsbudgettet, har stadig som i foregående kvartaler dette risikoelement øverst på listen over udpegede risici i alle månedsrapporter.

DTØ mener, som TR1, at risikoen forbundet med kvalitetsfondsprojekternes påvirkning af prisdannelsen bør vurderes højere.

Risikohåndtering ved udbud og udførelse i forb. m. forskudt projektering

Risikoelementet vedrører det forhold, at entrepriser udbydes, kontraheres og igangsættes inden øvrige arbejder i samme afsnit er færdigprojekteret. Der kan derfor opstå behov for at ændre i allerede indgåede entreprisekontrakter og allerede udførte arbejder.

Risikovurderingen af elementet er af bygherren reduceret, og elementet er udtaget af listen over væsentlige risici.

TR1 har udgivet et notat fra dateret 07.04.2014: "Risici i forbindelse med forskudte udbud", hvor risikoen analyseres fordelt på 4 scenarier.

Konklusionen i notatet er, at risikoen eller konsekvensen heraf bør nedbringes ved øget styring, information og kvalitetssikring samt opdeling af entrepriser på optioner med henblik på efterfølgende ændringer.

Der er således fortrinsvis tale om reduktion af konsekvenser, idet risikoen er et faktum ved den valgte gennemførelsesproces.

Desuden henvises til de afsatte 3 % reserve til udførelsesrisici, der som bekendt andetsteds er reduceret til 1 %.

Som det fremgår i nedenstående punkt mener TR1 ikke, at risikoen er reduceret i forhold til seneste kvartalsrapport.

DTØ mener, som TR1, at risikoen burde vurderes højere, og det undrer at der i risikorapporten ikke henvises til TR1's notat om forholdet.

3.5.3 Risici fremhævet i TR1's månedsrapporter

TR1 udpeger i månedsrapporterne de 5 væsentligste risici.

Der er i seneste månedsrapport 3 risici, som også indgår i bygherrens liste samt 2 der ikke er med.

Disse 2 som ikke er med i bygherrens liste omfatter:

- › Risiko forbundet med kvalitetsfondsprojekternes påvirkning af prisdannelsen (se ovenstående)
- › Risiko i relation til forskudte udbud.

Sidstnævnte er netop udgået at bygherrens liste i henhold til foregående punkt.

3.5.4 DTØ's bemærkninger

Risiko for krav fra entreprenører efter kontraktindgåelse

Ekstrakrav fra entreprenører har på andre kvalitetsfondsprojekter givet anledning til store uforudsete udgifter som følge af fejl i projektmaterialer og kalkulationer samt forsinkelse af tidsplaner.

DTØ anbefaler, at bygherren revurderer risikovurderingen af følgende risikoelementer hvor risikoen synes større end anført:

- › Risiko forbundet med kvalitetsfondsprojekternes påvirkning af prisdannelsen
- › Risiko i relation til forskudte udbud.

Desuden anbefales en generel risikovurdering og -håndtering omkring potentielle ekstrakrav fra entreprenøren efter kontraktindgåelse.

4 Procesrapportering

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

4.1 Generel opstart etape 3

Etape 3 er nu overdraget til den nye totalrådgiver Mangor & Nagel (TR3).

DTØ skal i denne forbindelse opfordre til, at bygherre og bygherrerådgiver medvirker til i samarbejde med TR3 at alle dokumenter hurtigst uploades til byggeweb.

4.2 Organisation

4.2.1 CuraVitas organisation (etape 1)

Det kan konstateres at TR1s organisation virker mere tilpasset det nuværende projektstadium end det har været tilfældet i tidligere perioder. TR1 har også stillet de rette faglige profiler og kompetencer til rådighed, som er blevet efterspurgt af bygherren.

4.2.2 Mangor og Nagels organisation (etape 3)

Den nye TR (TR3) for etape 3 er kommet godt i gang, og projektet er blevet overdraget af TR1.

TR3 har gennemgået projektet efterfølgende, og arbejder nu på at tilrette dispositionsforslag på grundlag af egne og brugernes input.

Hver 3. uge holdes fælles møde med bygherren, TR1 og TR3.

Der findes p.t. ikke referater af projektoverdragelsesmøder eller efterfølgende møder på byggeweb.

En organisationsplan for TR3 på etape 3 kunne heller ikke findes.

4.2.3 Bygherrerådgiver NIRAS

NIRAS' rolle som bygherrerådgiver er meget "ad hoc-baseret" uden formelt ansvar for konkrete aktiviteter, og det er derfor svært for DTØ at få et klart billede af, hvilke aktiviteter de bidrager til.

4.2.4 DTØ's bemærkninger

Med den stadigt stigende aktivitet på projektet, og dermed behov for løbende opfølgning og dokumentation, kunne det foreslås at give NIRAS et mere formelt ansvar på områder som:

- › Risikostyring - som de i forvejen synes ansvarlig for i praksis.
- › Økonomi – som bliver en stadig mere kompleks koordinering mellem budgetter, reserver, stude og risici i samarbejde med byggeledelsen
- › Tid - herunder særligt studeopfølgning på projekteringen

4.3 Samarbejde

Bygherren oplyser, at samarbejdet mellem TR1 og bygherren har været bedre i den seneste periode, hvor TR1 har været mere til stede hos bygherren, som det var ønsket. TR1 har også stillet op til adhoc møder efter behov, hvilket er vurderet som positivt af bygherren.

Der er igen i perioden opstået uenighed om ekstrahonorering mellem TR1 og bygherren.

Udestående krav nåede således 4,8 mio. kr. pr. februar 2014.

Disse honorarkrav angives at være begrundet i arbejder, som allerede er udført.

Bygherren er dog blevet enig med TR1, og har godkendt et beløb på 1,3 mio. kr.

Bygherren har oplyst, at dele af ekstrapaydelserne beror på usikkerhed om, hvem der kan godkende/igangsætte ekstraarbejder, hvilket bør lægges i faste rammer og indskræpes for alle parter.

Bygherren bør i tæt samarbejde med NIRAS sikre, at ingen arbejder igangsættes før der er indgået en aftale mellem TR og bygherren herom.

Dette kræver også en mere koordineret styring af tid, kvalitet og økonomi som beskrevet ovenfor.

4.4 Beslutningsplan

4.4.1 Styringsværktøjer

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

Titel	Dato	Udgiver
Hovedbeslutningsplan, Etape 1	12.03.2014	TR1

4.4.2 DTØ's bemærkninger

Der savnes stadig udfyldelse af fremadrettede udgivelses- og beslutningsterminer, hvilket må være en forudsætning for, at dokumentet kan kaldes en "plan".

4.5 Afklaringsliste/Ændringslog

Der skulle medio 2013, med dispositionsforslagets godkendelse, starte et system til løbende registrering af aftalte projektændringer i en ændringslog som tidligere anbefalet af DTØ.

Ændringslogge skulle indeholde alle væsentlige besluttede projektændringer i forhold til det godkendte dispositionsforslag, så det til enhver tid kunne dokumenteres, hvorfor og af hvem ændringsbeslutninger er foretaget.

Senest i forbindelse med besparelserne ved projektforslagets godkendelse blev det aftalt, at de besluttede projektændringer for overholdelse af budget skulle registreres i ændringsloggen.

Det udgivne dokument "Afklaringsliste/Ændringslog", hvortil bygherren har henvist i diverse interviews, indeholder imidlertid ikke den efterspurgte komplette opstilling af projektændringer, men i stedet totalrådgiverens registrering af honorarkrav og -ændringer.

DTØ har senest modtaget "Dialogmøde mellem HL, PS og Klyngeformænd" dateret 30.04.2014 som svar på den efterlyste ændringslog.

Omend dokumentet indeholder referat af projektbeslutninger truffet i det aktuelle forum, mener vi ikke, at det kan gøre det ud for det anbefalede dokumentationsredskab. Dokumentet er blot et referat af et af mange mødefora, hvor eventuelle ændringsbeslutninger kun udgør en meget lille del.

DTØ savner således stadig et system til systematisk dokumentation af besluttede projektændringer.

Den netop udgivne projekthåndbog indeholder en beskrivelse af "Ændringshåndtering", men ikke hvem, der er ansvarlig for eller metode til dokumentation og registrering.

4.5.1 DTØ's bemærkninger

DTØ anbefaler, at der startes en systematisk samlet registrering og dokumentation af beslutninger om projektændringer, så årsag til ændring og beslutningstager til enhver tid kan genskabes.
Listen anbefales indledningsvis udfyldt med alle væsentlige ændringsbeslutninger siden godkendt dispositionsforslag.

4.6 Totaløkonomi

4.6.1 Styringsværktøjer

Projekthåndbogen indeholder nu et afsnit om håndtering og dokumentation vedrørende totaløkonomi, og der er af TRI yderligere udgivet et kommissorium om totaløkonomiske beregninger.

Bygherren har oplyst, at de beskrevne totaløkonomiske redegørelser og dokumentation ved faseskift ikke er foretaget, og at man vil tage punktet op med TRI's styregruppe med henblik sikring af totaløkonomisk dokumentation af de beskrevne løsningsvalg i henhold til ovennævnte dokumenter.

DTØ anbefaler, at de beskrevne principper for inddragelse af totaløkonomi i beslutninger og valg følges.

4.7 Risikostyring

4.7.1 Revideret Vejledning til risikostyring

Vejledning til risikostyring er udsendt i en revideret udgave dateret marts 2014 til erstatning af den tidligere udgave fra april 2013.

Revisionen omfatter:

- › Ændring vedr. niveauer for konsekvensvurdering af driftparameter som led i projektets fokus på effektiviseringsgevinst.
- › Forberedelse af byggeledelsens rolle som bindeled mellem entreprenører og risikogruppe idet den endelige beskrivelse heraf udestår.
- › Detailprocedure for anvendelse af opmærksomhedslistor tilføjet.

4.8 Kvalitet

4.8.1 Realisering af effektiviseringskravet

Som grundlag for kvalitetsfundsprojekterne kræves en effektiviseringsgevinst på 8 % af de årlige driftsudgifter svarende til 159 mio. kr. årligt (11-P/L) for DNV Gødstrup.

Effektiviseringsgevinsten er dokumenteret senest i et notat dateret 01.11.2013 fra Hospitalsledelsen.

Vi har i vore interviews med bygherren spurgt ind til en løbende dokumentation for opnåelse af denne effektiviseringsgevinst, og har fået oplyst, at denne alene dokumenteres på bygherreniveau uden inddragelse af TR1 og øvrige totalrådgivere. I ovennævnte notat indgår dog et punkt omkring optimeret bygningsdrift, som sammen med de funktionsmæssige effektiviseringer baseret på indretning og logistik skal sikres i TR1's projektering.

Det fremgår dog ikke, hvordan der følges op på om den planlagte effektivisering faktisk opnås.

4.8.2 DTØ's bemærkninger

DTØ anbefaler, at fokus på effektivisering understøttes ved inddragelse af de respektive totalrådgivere i effektiviseringsprocessen indenfor såvel bygningsdriften som hospitalsdriften, og at der opstilles måltal samt løbende dokumentation heraf.

4.9 Øvrige styringsredskaber og -bestemmelser

4.9.1 Projekthåndbog

Projekthåndbogen er revideret og udgivet i rev. B dateret 15.01.2014.

Bygherren har til DTØ oplyst, at der fortsat pågår drøftelser med TR1 om tilretning og supplering af projekthåndbogen.

DTØ's bemærkninger

Der savnes på visse områder angivelse af eller henvisning til mere konkrete procedurer eller metoder. Her under eksempelvis flere af de styringsmæssige forhold, der har været behandlet i DTØ's rapporter:

- › Totaløkonomi
- › Ændringslog
- › Beslutningsplan.

Disse er i projekthåndbogen dog kun beskrevet i meget generelle vendinger.

4.9.2 Administrative bestemmelser for totalrådgivere, Entreprenører og Byggeledelse

Som beskrevet i DTØ's seneste rapport, har man arbejdet på udarbejdelse af et sæt administrative bestemmelser primært rettet imod aktiviteterne på byggepladsen.

Disse bestemmelser er nu færdiggjort og udgivet af byggelederen Rambøll dateret 2014.02.19.

DTØ's bemærkninger

Bestemmelserne giver en god beskrivelse af relevante arbejdsgange i udførelsesfasen og en præcis beskrivelse af, hvordan processen løbende kommunikeres og dokumenteres på byggeweb.

DTØ har ikke kunnet finde de beskrevne dokumenter relateret til byggeledelsen på byggeweb.

DTØ skal opfordre til, at alle dokumenter relateret til byggeledelsen hurtigst muligt uploades til byggeweb, og at de administrative forskrifter suppleres med en arkivnøgle herfor.

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 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 funktionsbetingede 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 imødekomelse 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>	

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 4. kvartal 2013 Afsnit 3.3.3 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.</p>		
<p>Rapport 4. kvartal 2013 Afsnit 3.4.2 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.</p>	<p>Bygherren har taget anbefalingen til efterretning, og indarbejdet den i tidsplan for etape 3.</p>	
<p>Rapport 4. kvartal 2013 Afsnit 4.4.2 DTØ anbefaler, at "beslutningsplanen" beskrives som et element i den pågående udarbejdelse af "Administrative bestemmelser ..." så formål og anvendelse entydigt fastlægges og kommunikeres.</p>	<p>Bygherren har oplyst at de administrative bestemmelser ikke findes relevante i denne sammenhæng.</p>	
<p>Rapport 4. kvartal 2013 Afsnit 4.6.1 DTØ anbefaler, at "Afklaringsliste/ændringslog" beskrives som et element i den pågående udarbejdelse af "Administrative bestemmelser ..." så formål og kriterier entydigt fastlægges og kommunikeres.</p>	<p>Bygherren har oplyst at de administrative bestemmelser ikke findes relevante i denne sammenhæng.</p>	
<p>Rapport 4. kvartal 2013 Afsnit 4.6.1 DTØ anbefaler, at "Afklaringsliste/ændringslog" påføres besparelestiltag besluttet i forbindelse med godkendelse af projektforslag samt øvrige godkendte ændringer af projektet siden dispositionsforslag.</p>		
<p>Rapport 4. kvartal 2013 Afsnit 4.9.2 DTØ anbefaler at bygherrens kvartalsrapporter for risikostyring i højere grad formuleres så de mere præcist beskriver problematikkerne for læsere uden adgang til alle dokumenter.</p>	<p>Anbefalingen er taget til efterretning og formuleringer rettet.</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 30.01.2014
 - Vejledning til risikostyring, marts 2014.
- 3 Projekthåndbog, senest gældende udgave 15.01.2014.
- 4 Månedssrapporter fra totalrådgiver (TR1):
 - December 2013, dateret 28.01.2014
 - Januar 2014, dateret 24.01.2014
 - Februar 2014, dateret 18.03.2014
- 5 Referater fra Byggeteknisk Udvalgsmøde nr. 39, 40, 41, 42 og 43.
- 6 Referat fra Temamøde nr. 38, 39, 40 og 41.
- 7 DNV Risikorapportering 1. kvartal 2014, "Draft" dateret 11.04.2014.
- 8 Risikoregister dateret 20.02.2014.
- 9 Referat af risikogruppemøde nr. 9, 10, 11
- 10 Projektoverblik for anlægsbevillingen af 10.04.2014 (DP1A, DP1B, DP2, DP3, Fjernvarme og elforsyning, projektorganisation)
- 11 Budgetsammenstilling af 31.03.2014.
- 12 Hovedtidsplan, dateret 28.02.2014.

- 13 Hovedbeslutningsplan 1. etape, dateret 12.03.2014.
- 14 Referat af styregruppemøder afholdt 15.01.2014 og 10.03.2014.
- 15 Indstillingsskrivelse E01-DP3-E02 Pælefundering og kælder. TR1 16.01.2014
- 16 Afklaringsliste/Ændringslog. TR1 11.02.2014
- 17 Notat: Risici i forbindelse med forskudte udbud. TR1 14.01.2014
- 18 Notat: Brug af totaløkonomi på DNV Gødstrup. TR1 07.03.2014
- 19 HEV: Realisering af effektiviseringskravet 203.11.2013
- 20 NIRAS: Ydelseskatalog og honorarbudget Etape 1 og 3 2014.
dateret 03.31.2014
- 21 "Dialogmøde mellem HL, PS og Klyngeformænd" dateret 04.30.2014

6.1 Andet grundlag

Der har været afholdt følgende interviews med projektorganisationen:

Emne	Dato	Deltagere
Kvalitet, risici og tidsplan	07.04.2014	Henning Vestergaard Michael Hyllegaard Randi Hesselberg Nedergaard-Hansen Martin Guldborg Lars Becher
Økonomi (videomøde)	11.04.2014	Michael Hyllegaard Randi Hesselberg Nedergaard-Hansen Kurt Mathiasen Shiraz Akhtar Dar
Organisation og samarbejde (videomøde)	11.04.2014	Michael Hyllegaard Randi Hesselberg Nedergaard-Hansen Nadine Gottwald