

Bilag 1. Overblik over de samlede risikoelementer i DTØ-rapporten vedrørende 2Q15, Kvalitetsfondsprojektet, Regionshospitalet Viborg.

Nærværende bilag præsenterer alle risikoelementer i DTØ-rapporten for 2. kvartal 2015, og Projektafdelingens svar herpå.

Generelt

Organisation

DTØ har erfaret, at der siden sidste kvartalsrapport er foretaget organisatoriske ændringer i PA, bl.a. i ledelsesniveauet. DTØ har fulgt op på konsekvensen af denne ændring hos projektets primære parter. Dette er sket i forlængelse af vores afsnit 5.1.2 i sidste DTØ-kvartalsrapport, der omhandlede et udfordret samarbejdet mellem PA og PV (totalrådgiver).

- DTØ har forstået, at projektets parter nu har en forventning om, at den ændrede organisation vil kunne understøtte et forbedret samarbejds-klima mellem parterne til gavn for projektet som helhed. Konkret har DTØ identificeret en række forhold, der kunne indikere et forbedret samarbejde mellem PA og PV, såsom:
- Der foreligger nu en fælles opdateret beslutningsliste, der er afstemt af begge parter.
- Der pågår en fælles proces vedrørende endelig afklaring og håndtering af ændringsloggen.
- DTØ har forstået, at der er fundet en løsning på PV's tidligere fremsendte ekstrakrav.
- DTØ har ved gennemgang af seneste referater af bygherremøder mellem PA og PV bemærket, at mødernes samlede agenda når at blive gennemgået og behandlet.

DTØ vil følge op på dette i kommende kvartalsrapporter.

Kommentar fra PA:

PA kan bekræfte ovenstående og tilføje, at det er forventningen at bl.a. de bedre relationer og strukturer vil kunne understøtte et forbedret samarbejds-klima mellem parterne til gavn for projektet som helhed.

Styringsværktøjer i udførelsesfasen

Nærværende afsnit skal ses som et input til, hvorledes PA kunne styrke deres styringsværktøjer i forbindelse med den kommende udførelsesfase. Baseret på DTØ's erfaringer fra andre KF-projekter vil udførelsesfasen typisk øge presset på bygherre, hvorfor styring af og opfølgning på projektet bliver yderligere kritisk, og hvor bygherres manglende adressering af udfordringer kan have større konsekvenser end i projekteringsfasen. I takt med at konsekvenserne således øges, minimeres samtidig handlemuligheder under byggeriets opførelse, hvorfor vigtigheden af en realistisk og rettidig risikostyring hos bygherre forøges.

Således bør bygherres risikostyring afspejle det faktum, at bygherren i sidste instans altid vil have det endelige ansvar for byggeriet. Eventuelle tvister og udfordringer i udførelsesfasen mellem entreprenører, totalrådgiver og leverandører vil således altid ramme projektet og dermed bygherren.

Baseret på erfaringer fra udførelsesfasen på andre KF-projekter har DTØ følgende input:

- Løbende at opdatere projektets reelle risikobillede og kapitalisere risici hvor muligt, herunder sammenholde de kapitaliserede risici med reserveniveauet. Et sådant økonomisk indblik ville desuden være oplagt at vise i projektets månedsrapporteringer.

- Løbende opfølgning på det faktiske ufo-budget i forhold til såvel realiserede som forventede udgifter. I den henseende kan det anbefales at udarbejde prognoser for det fremtidige forventede træk på ufo-budgettet og efterfølgende sammenholde dette med den afsatte reservepulje til uforudsete udgifter. Dette kunne med fordel ligeledes præsenteres i månedsrapporter.
- Sikre en fokuseret opfølgning på, at entreprenører får afleveret aftalesedler rettidigt, således den økonomiske styring af projektet bliver foretaget på et så retvisende grundlag som muligt.
- Sikre, at bygherre har det fornødne fokus og ressourcer til at forestå den samlede og tværgående risikostyring. Det endelige ansvar for projektets risikostyring kan ikke outsources. Bygherre skal have fokus på styringen af byggeriets kvalitet via:
- En løbende opfølgning på, at tilsynsplaner bliver fulgt, eksempelvis via et dynamisk system, hvori udførte tilsyn løbende dokumenteres.
- Sikring af, at identificerede fejl/mangler bliver adresseret og udbedret.
- Sikring af en rettidig involvering af de driftsansvarlige og ansvarlige for bygherreleverancer i forbindelse med:
 - Eventuelle væsentlige bygningsmæssige ændringer
 - Udførelse af supplerende tilsyn.

Kommentar fra PA:

I Viborg har man i forhold til fase 0 samt etableringen af p-hus og VCR løbende haft fokus på styringsværktøjer i forbindelse med udførelsesfasen. PA er ligeledes opmærksom på et øget styringsbehov i udførelsesfasen for DP2, og kvitterer for de af DTØ anførte fokusområder,

Akutcenter (DP2)

Risikostyring

Der har den 2. juli 2015 været afholdt licitation på en række entrepriser på DP2. Resultatet af licitationerne har givet en overskridelse på ca. 10,3 % i forhold til det budgetterede. Det er PA's forventning, at denne overskridelse vil kunne håndteres inden for DP2, bl.a. via kvalitative besparelser fra prioriterings- og besparelseskataloget, optimering og kontraktforhandlinger.

Ud over denne budgetoverskridelse synes der dog at være en række yderligere forhold, der vil kunne påvirke økonomien og dermed kvaliteten på DP2 i negativ retning:

- Punkter fra PA's ændringslog er ikke indarbejdet i projekt materialet, som har dannet grundlag for licitationsresultaterne (se afsnit 5.2.4). Dette forhold giver følgende økonomiske risici:
- Honorar til PV for ændring af projekt materiale i forhold til ændringsloggen er ikke endeligt afklaret.
- Ønskede bygningsmæssige ændringer baseret på ændringsloggen vil kunne forøge de modtagne licitationspriser.
- De relativt store udsving mellem budgetterede priser og modtagne licitationspriser giver anledning til en vis usikkerhed i forhold til, hvorvidt budgetterne på de udestående udbud vil kunne overholdes. Jf. PA pågår der pt. en afklaring af dette forhold, hvilket bl.a. har medført en væsentlig forøgelse af budgettet til helipad.
- Tredjepartskontrollanten på statik har i forbindelse med granskning af projekt materialet haft bemærkninger, som kan medføre projektmæssige ændringer, hvilket igen kan have økonomiske konsekvenser (der henvises til afsnit 5.2.3).

- Der er indgået forlig med PV vedrørende ekstrakrav. Forliget har medført, at projektet skal afholde en økonomisk kompensation til PV.
- Der har været afholdt ekstraudgifter i forbindelse med supplerende ekstern kvalitetssikring af hovedprojektet, eksempelvis i forbindelse med kollisionskontrol og byggeledelsens gennemgang af hovedprojektet.
- PA har overtaget projektering af bl.a. rørpost, sengestuepaneler mv. fra PV. Dette må forventes at medføre yderligere udgifter til PA.
- Budgettet til bygherreleverancer er ikke endeligt fastlagt, da projektering ikke er endelig og fuldstændig. Dette forhold medfører en økonomisk usikkerhed i forhold til de samlede udgifter til bygherreleverancerne gennemførelse.
- Jf. risikoregisteret for 1. kvartal 2015, vil tab relateret til P/L-reguleringen blive finansieret via besparelser i projektet.

Baseret på ovenstående punkter er der en mulig risiko for, at der vil skulle findes besparelser for mere end alene licitationsresultaternes overskridelser. Det er således væsentligt, at den økonomiske risikostyring foretages med udgangspunkt i et så retvisende risikobillede som muligt, hvor alle væsentlige risici er forsøgt kapitaliseret.

DTØ anbefaler, at projektet snarest får fastlagt det samlede økonomiske risikobillede, herunder kapitalisering af risici hvor muligt, med henblik på en rettidig adressering af disse. Således er det vigtigt, at projektet i de nuværende kontraktforhandlinger med leverandørerne tager højde for projektets samlede økonomiske risici, idet besparelser, der implementeres efter kontrahering, alt andet lige vil have en større konsekvens for projektet.

Kommentar fra PA:

I forbindelse med behandling af licitationsresultaterne primo juli 2015 arbejdede Bygherren med projektets samlede økonomiske risikobillede, herunder kapitalisering af risici, med henblik på en rettidig adressering af disse. Udfra det samlede økonomiske risikobillede er der valgt en strategi til opnåelse af de nødvendige projektbesparelser - der dels skal findes i de forestående kontraktforhandlinger dels ved indløsning af besparelsemønstre i Bygherrens prioriterings- og besparelseskatalog.

PA har orienteret om, at dette arbejde er igangsat. DTØ fastholder dog anbefalingen indtil det samlede økonomiske risikobillede er endelig opgjort, herunder synliggørelse af hvorledes projektets økonomiske udfordringer adresseres i forhold til kontrahering.

I relation til ovenstående, hvor en række besparelser må forventes realiseret via anvendelse af besparelser- og prioriteringskataloget (P/B-kataloget), har DTØ erfaret, at P/B-katalogets nuværende økonomiske omfang kan blive udfordret af de nævnte økonomiske udfordringer og risici.

DTØ anbefaler, at tilstrækkeligheden/omfanget af projektets prioriterings- og besparelseskatalog løbende vurderes i forhold til et retvisende risikobillede. Derved sikres en rettidighed i forhold til både at effektuere og identificere besparelsemønstre.

Kommentar fra PA:

PA har iværksat udarbejdelse af tillægsemner til projektets prioriterings- og besparelseskatalog.

Licitationsresultater

DTØ erfarer, at der på visse af de udbudte entrepriser er modtaget tilbud med væsentlige forskelle i prisniveauet. Eksempelvis er der en entreprise, hvor det dyreste bud ligger mere end 70 % over det laveste bud.

Samtidig synes der at være væsentlige afvigelser mellem leverandørernes tilbudte pris og den budgetterede pris.

For DTØ er det et opmærksomhedspunkt, at det sikres, at de modtagne tilbud granskes nærmere med henblik på at identificere årsager til de væsentligste prismæssige afvigelser. Dette med henblik på følgende:

- Identificere eventuelle mangler eller manglende specificering i projektmaterialet.
- Sikre, at leverandørens tolkning af projektmaterialet er foreneligt med projektets intentioner.

Kommentar fra PA:

Forud for og sideløbende med kontrakforhandlingerne granskes de modtagne tilbud nærmere med henblik på at identificere årsager til prismæssige afvigelser for derved dels at sikre at leverandørens tolkning af projektmaterialet er foreneligt med projektets intentioner dels at kunne identificere evt. besparelsesmuligheder i valg af løsninger og materialer.

Statisk dokumentation

Tilsynsplaner

I forbindelse med projekteringen af DP2 er der af tredjepartskontrollant foretaget en gennemgang af den statiske dokumentation. Dette har resulteret i en statikererklæring for byggeriets statiske beregninger. I forbindelse med den efterfølgende udførelse skal tredjepartskontrollanten ligeledes godkende, at byggeriet er udført i henhold til den statiske dokumentation, bl.a. i form af godkendelse af tilsynsplaner.

DTØ har forstået, at tilsynsplaner ikke er endeligt afstemt med tredjepartskontrollanten. Risikoen ved denne manglende afstemning er, at der kan være divergerende opfattelser mellem tredjepartskontrollanten og PV i forhold til tilsynets omfang, hvorfor det risikeres, at det udførte tilsyn ikke lever op til tredjepartskontrollantens krav. Et sådant forhold kan give en udfordring i forhold til at opnå endelig erklæring fra tredjepartskontrollanten på statisk dokumentation.

DTØ anser punktet for kritisk, set i lyset af, at funderingsarbejdet er påbegyndt, uden der foreligger en af tredjepartskontrollanten godkendt tilsynsplan.

DTØ anbefaler, at tilsynsplaner for DP2 snarest afstemmes med tredjepartskontrollanten, således at eventuelle divergerende opfattelser mellem PV og tredjepartskontrollanten kan blive adresseret i det igangværende byggeri.

Kommentar fra PA

Der pågår aktuelt et arbejde med at afstemme tilsynsplaner med tredjepartskontrollanten. Som led heri afholdes opstartsmøde med tredjepartskontrollanten den 3. september 2015. Herudover er byggeledelsen blevet varslet om, at der skal ske et samarbejde med tredjepartskontrollanten, og at dette skal tænkes ind i tilsynsplanerne.

Det løbende tilsyn er blevet foretaget af Projektgruppen Viborg, herunder WSP som er ansvarlige for den statiske del af projektet. WSP har senest synet det igangværende arbejde i juni 2015.

Ændringshåndtering

I forbindelse med udførelse af DP2 kan der forekomme bygningsmæssige ændringer. Sådanne bygningsmæssige ændringer skal håndteres og dokumenteres, således at det tilsikres, at der er sammenhæng mellem den statiske dokumentation og det faktiske byggeri. Såfremt de bygningsmæssige ændringer ikke er tilstrækkeligt dokumenteret, så mangler tredjepartskontrollanten det fornødne datagrundlag til at kunne udstede en endelig erklæring på den statiske dokumentation på byggeriet.

DTØ har via tredjepartskontrollanten erfaret, at der mellem PV og tredjepartskontrollanten endnu ikke er aftalt en endelig procedure til håndtering af ovenstående. Dette forhold øger

risikoen for, at bygningsmæssige ændringer, der allerede er forekommet, ikke bliver tilstrækkelig dokumenteret. Konkret har DTØ erfaret, at der har været en afvigelse i funderingsentreprisen, som har medført konstruktive ændringer. Da disse ændringer har indvirkning på den statiske dokumentation, bør de dokumenteres på en facon og et niveau, der er aftalt med tredjepartskontrollanten.

DTØ anbefaler, at PV og tredjepartskontrollanten snarest får aftalt en procedure for håndtering og dokumentation af bygningsmæssige ændringer i udførelsesfasen.

Kommentar fra PA

PA kontraherer med tredjepartskontrollanten ift. tredjeparts tilsyn i udførelsesfasen. Opstartsmødet herfor er den 3. september 2015.

Granskning af projektmateriale

Tredjepartskontrollanten har gransket hovedprojektet og har i den forbindelse udarbejdet kontrolrapport med afklaringspunkter. PV har givet en tilbagemelding på kontrolrapporten, hvori det fremgår, at de er enige i en række af afklaringspunkterne, hvorfor hovedprojektet skal tilrettes med tredjepartskontrollantens bemærkninger.

Jf. tredjepartskontrollanten, har denne tilretning af hovedprojektet endnu ikke fundet sted, hvorfor der er en risiko for, at de modtagne licitationspriser på DP2 ikke er udarbejdet på et fuldstændigt grundlag og derfor kan være misvisende.

DTØ anbefaler, at tredjepartskontrollantens bemærkninger til hovedprojektet snarest indarbejdes, og at der efterfølgende foretages en konsekvensvurdering af disse i forhold til økonomi og tid.

Kommentar fra PA:

Dette arbejde pågår.

Ændringslog

Jf. sidste DTØ kvartalsrapport for 1. kvartal 2015, blev det anbefalet, at den udarbejdede ændringslog snarest blev afklaret i forhold til tidsmæssige og økonomiske konsekvenser. Formålet hermed var at sikre, at hovedprojektet inkluderede eventuelle væsentlige projektændringer fra ændringsloggen.

DTØ har via PA forstået, at ovenstående anbefaling vedrørende implementering af projektændringer fra ændringsloggen inden licitation ikke blev foretaget. Der pågår p.t. en afklaring i forhold til ændringsloggens økonomiske konsekvens for projektet, og samtidig forventes ændringsloggens indhold at blive adresseret i forbindelse med kontraktforhandlingerne med leverandører.

Risikoen ved dette forhold er berørt i ovenstående afsnit 5.2.1.

DTØ vil følge op på forholdet i kommende kvartalsrapport.

Kommentar fra PA:

Der vil ved kontraktindgåelse foreligge opdateret projektmateriale ift. eventuelle ændringer. Der er ikke tale om væsentlige projektændringer fra ændringsloggen.

Rørpost og affalds-/linnedrug

Jf. sidste DTØ kvartalsrapport for 1. kvartal, 2015, var bygherreleverancerne rørpost og affalds-/linnedrug endnu ikke er færdigprojekteret. DTØ har fulgt op på forholdet og forstået, at det fortsat ikke er færdigprojekteret. Således vil rørpost blive gennemført som et særskilt udbud på et senere tidspunkt. Samtidig har PA meddelt, at affald-/linnedrug udgår af KF-projektet grundet besparelsesbehov.

Forholdet medfører, at det gennemførte udbud for DP2 er baseret på en række ikke-afstemte og ikke-helhedsorienterede antagelser fra PV's side vedrørende rørpost og affald-/linnedrug.

Den manglende færdigprojektering af rørpost og uklarhed vedrørende håndtering af affald-/linned anser DTØ for uhensigtsmæssig, da dette øger risikoen for, at der skal foretages bygningsmæssige ændringer i opført byggeri. Dette kan påvirke tid, økonomi samt muligheden for at vælge den løsning, der understøtter effektiviseringsbehovet bedst muligt. Alternativt risikeres, at færdigprojekteringen af rørpost bliver "bundet" af de antagelser, PV har forudsat, hvilket kan blokere for at vælge de mest hensigtsmæssige løsninger.

DTØ anbefaler, at færdigprojekteringen af rørpost samt fastlæggelse af håndteringen af affald-/linned snarest færdiggøres. Dette med henblik på at få et overblik over konsekvenser, herunder tid, økonomi og eventuel påvirkning af effektiviseringspotentialer. Derudover kan eventuelle bygningsmæssige tiltag blive adresseret så hurtigt som muligt, hvilket kan minimere ekstraudgifterne

Kommentar fra PA:

Affald-/linned sug er i forlængelse af licitationen taget ud af projektet. Dette som et besparelsesemne fra prioriterings- og besparelseskataloget. Projektering af rørpost forestås af PA.

Ombygning (DP3)

Økonomiske risici

DTØ har via PV og PA fået viden om, at der allerede foreligger en række usikkerheder/risici i forbindelse med økonomien på DP3. Det drejer sig om følgende:

- Honoraret for PV's involvering forventes forøget grundet ændringer i projektets kompleksitet og projektets forsinkelse.
- Projektet er forlænget med et år, hvilket alt andet lige vil forøge omkostningsniveauet, bl.a. i forhold til PV's og PA's funktion.
- Jf. referat af delprojekt møde DP3, dateret 30. juni 2015, fremgår det, at der, siden projektomfanget er blevet fastlagt, er tilkommet ønske om mere omfattende ombygning i niveau 2. P.t. mangles et endeligt beslutningsgrundlag for Byggeudvalget.
- Jf. referat af delprojekt møde DP3, dateret 30. juni 2015, fremgår det, at projektets stade nu er ved opstart af projektforslagsfasen. Dette forhold, kombineret med at der, jf. referat af samme delprojekt møde, ikke foreligger et samlet økonomisk estimat for DP3 (grundet manglende færdiggørelse af dispositionsforslag for niveau 2), øger risikoen for fordyrende omprojektering i projektforslagsfasen.
- Det faktum, at DP2 allerede i kontraktfasen skal udføre en række besparelser, vil alt andet lige øge risikoen for, at budgettet på DP3 kan blive påvirket. Eksempelvis såfremt DP3-budgettet anvendes som finansieringskilde til DP2.

For DTØ er håndteringen af ovenstående økonomiske risici et opmærksomhedspunkt, som vi vil følge op på i kommende kvartalsrapport, herunder at det kommende projektforslag afspejler projektets reelle økonomiske råderum.

Kommentar fra PA:

Bygherren og Projektgruppen Viborg er ved at granske betydningen af de ændrede projektforslagsætninger ift. et evt. revideret aftalegrundlag. Vedrørende anlægsøkonomien holdes der fast i erfaringspriserne fra mock-projektet og dermed det godkendte budget, der foreligger sammen med dispositionsforslaget.