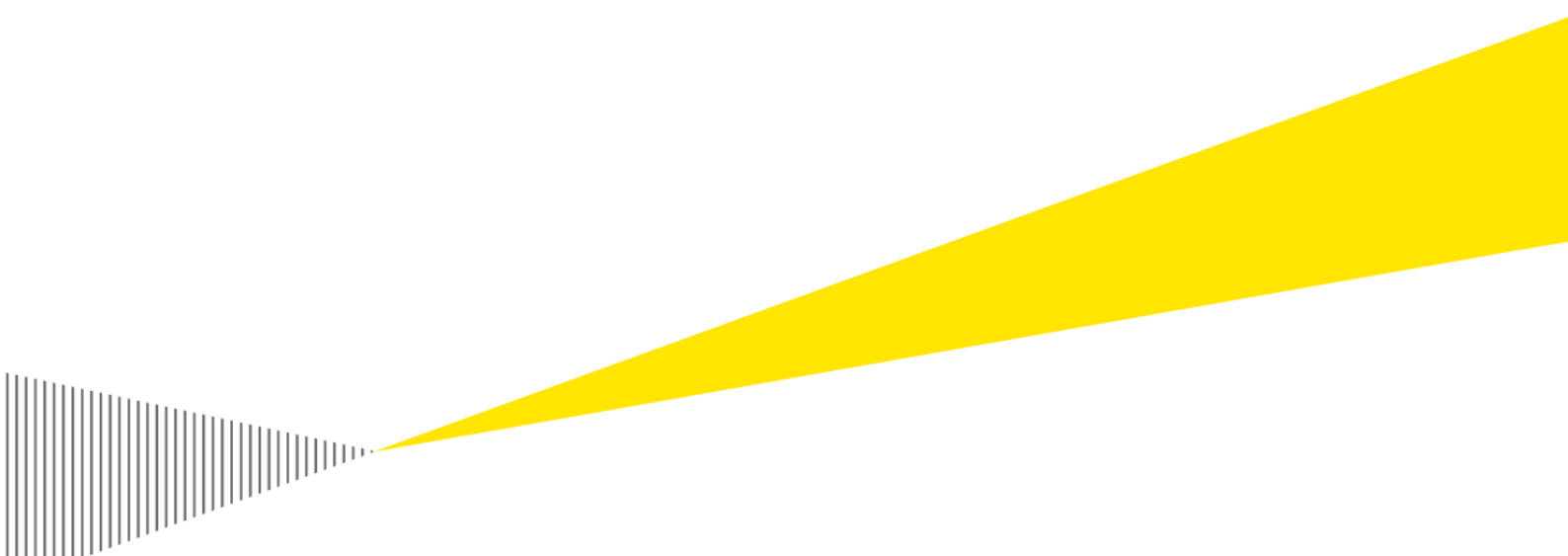


Region Midtjylland



Kvartalsrapportering fra "Det tredje øje" på Det Nye Universitetshospital i Aarhus.

4. kvartal 2015



Building a better
working world

Indhold

1	Indledning	2
1.1	Samarbejde mellem DNU og "Det tredje øje"	2
1.2	DTØ's arbejdsform	2
2	Sammenfatning	3
2.1	Anbefalinger	3
2.2	Kvartalsrapporteringens anvendelighed	5
3	Status for DNU-projektet	6
3.1	Økonomi	6
3.2	Tid	7
3.3	Kvalitet	8
3.4	Organisation	8
3.5	Risikostyring	10
4	Opfølgning på DTØ's tidligere anbefalinger	11
A.	Oversigt over lukkede observationer og anbefalinger siden seneste kvartalsrapport	12
B.	Materialer	13

1 Indledning

Denne rapport indeholder den kvartalsvise afrapportering, som EY og vores underleverandør Ingeniørfirmaet Viggo Madsen (IVM) i kraft af vores rolle som "Det tredje øje" (DTØ) på kvalitetsfondsprojektet ved Det Nye Universitetshospital (DNU) leverer til Regionsrådet i Region Midtjylland.

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

Formelt omhandler denne rapport 4. kvartal 2015, men vi har i gennemgangen af projektet tilstræbt at benytte nyeste viden og materiale. DTØ's granskning tager dermed udgangspunkt i projektets aktuelle situation og de værktøjer og materialer, der aktuelt foreligger og benyttes. Indholdet i rapporten giver en status på kvalitetsfondsprojektet på rapporteringstidspunktet, herunder de enkelte underprojekter. Kvalitetsfondsprojektet vurderes på en række centrale faste elementer: økonomi, tid, organisation, kvalitet og risikostyring.

Rapporteringen anlægger en afvigelsestilgang, forstået på den måde, at vi i vores rapportering primært beskriver de forhold i projektet, der afviger fra det forventede og planlagte; dog kan andre relevante forhold også behandles. De observationer og bemærkninger, der fremlægges i rapporteringen, kan vise sig at være afklaret i perioden mellem rapporteringsdeadline og offentliggørelse.

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

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

I bilag A præsenteres en oversigt over observationer og anbefalinger fra seneste kvartalsrapportering, som nu betragtes som afsluttede og dermed lukkede. Det bemærkes, at en lukket observation ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at DTØ's anbefaling er blevet efterlevet. For en oversigt over, hvilke materialer vi har benyttet i forbindelse med denne kvartalsvise rapportering, henvises til bilag B.

1.1 Samarbejde mellem DNU og "Det tredje øje"

Samarbejdet mellem DNU (RM, PA, RG, NIRAS m.fl.) og DTØ er fortsat præget af gensidig forståelse. DNU har reageret inden for aftalt tid på vores henvendelser og været behjælpelig i forbindelse med efterspurgte materialer og planlægning af møder med aktører i forbindelse med DNU. PA og DTØ har opbygget en tilfredsstillende proces for rapporteringen.

1.2 DTØ's arbejdsform

I forbindelse med vores løbende granskning af DNU-projektet anvender vi forskellige teknikker til at indsamle den information, der ligger til grund for vores konklusioner og anbefalinger.

Oftest anvender vi interviews af forskellige funktioner i projektet, herunder bl.a. hos PA, RG, TA, AUH og forskellige eksterne leverandører.

De informationer, vi modtager ved interviews, antager vi som værende i overensstemmelse med faktiske forhold. Anvendes konklusioner og antagelser baseret på interviews, vil kilden i anonymiseret form fremgå af rapporten (eksempelvis i form af PA, TA, RG m.fl.). Såfremt vores antagelser baseret på interviews ikke er retvisende, forventes det, at projektet gør os opmærksom herpå i forbindelse med den aftalte kvalitetssikringsproces.

Der er imidlertid en række tilfælde, hvor vi indsamler vores dokumentation ved gennemgang af diverse materialer (notater, referater, risikoreporter mv.), hvorefter vi afstemmer og afdækker disse oplysninger med interviews af relevante parter.

Endelig er der en række tilfælde, hvor vi efterspørger konkret dokumentation for modtagne oplysninger med henblik på verifikation af disse oplysninger. I disse tilfælde fremgår der eksplicit en reference til denne dokumentation i rapporten.

2 Sammenfatning

2.1 Anbefalinger

Granskning af DNU-projektet for 4. kvartal 2015 og op til tidspunktet for vores rapport ud fra de materialer og oplysninger, vi har benyttet, leder til følgende væsentlige anbefalinger inden for de enkelte fokusområder.

Økonomi

Projektets reserver

Projektets risikopulje er i december 2015 blevet forøget med ca. 77 mio. kr. Samtidig har Regionsrådet måttet bevilge midler fra risikopuljen til bl.a. en række delprojekter grundet uforudsete udgifter og til dækning af realiseret tab vedrørende P/L-regulering. Samlet set er risikopuljen således reduceret fra 110 mio. kr. til ca. 97 mio. kr. (jf. dagsordenspunkt til regionsrådsmødet afholdt den 16. december 2015).

DTØ vurderer, at projektets reserver kan blive udfordret grundet følgende:

- ▶ PA har udarbejdet en præsentation til Regionsrådets hospitalsudvalg vedrørende scenarier for forbrug af uforudsete udgifter - dateret 4. januar 2016. Jf. denne estimeres der et behov for yderligere træk på centrale reserver på ca. 67 mio. kr. til dækning af yderligere uforudsete udgifter på delprojekterne frem til aflevering.

Udover dette scenarie er det PA's vurdering, at der er risiko for yderligere merforbrug på N1 og N2. Desuden bemærkes, at ovenstående estimat forudsætter, at de forventede uforudsete udgifter ender på ca. 9-10 % af de samlede håndværkerudgifter, baseret på hidtidige erfaringer. Hvorvidt denne forudsætning holder, er forbundet med en vis usikkerhed. Dette skyldes, at ingen delprojekter endnu er regnskabsmæssigt afsluttet, og der har været en tendens til væsentlige ekstrakrav fra entreprenører i delprojekternes afsluttende fase.
- ▶ PA oplyser, at den ikke realiserede P/L-udfordring estimeres til ca. 50 mio. kr.
- ▶ Det er fortsat uvist, hvorvidt de verserende voldgiftssager med RG vil kunne påvirke projektets økonomi negativt. DTØ har erfaret, at PA har varslet, at de vil inddrage forsikringssagen (vedrørende håndtering af brandstrategi og fejl og mangler i delprojekt N1) i den igangværende voldgiftssag med RG. Dette forventes at forlænge processen. Dermed forlænges ligeledes perioden, hvor der er usikkerhed omkring, hvorvidt og hvor meget projektets reserver vil blive påvirket af voldgiftssagens udfald.
- ▶ Som en del af den ovennævnte forøgelse af risikopuljen med ca. 77 mio. kr. blev der anvendt et besparelsesemne fra P&B-kataloget (Prioriterings- og Besparelseskataloget). Således indeholder P&B-kataloget kun et besparelsesemne p.t. til en værdi af ca. 24 mio. kr. DTØ anerkender, at det qua projektets stade kan være vanskeligt at finde nye besparelsesemner i projektet. Dog vil det begrænsede P&B-katalog medføre, at fremtidige udfordringer med ufo-budgetter i stigende grad vil skulle finansieres via træk fra projektets centrale reserver.
- ▶ Via PA har DTØ forstået, at der på S4 og N5 endnu ikke er afsat midler til eventuelle indekseringsomkostninger i forbindelse med rammeudbud. Således vil disse skulle finansieres via projektets reserver.
- ▶ Den manglende overdragelse af byggeri til TA kan medføre øgede udgifter til ressourcer i PA.
- ▶ Forlænget byggetid vil medføre ekstrahonorar til RG, bl.a. til byggeledelse og assistance med opfølgning på mangler. Dette kan medføre yderligere træk på projektets centrale reserver.

DTØ anbefaler, at projektet foretager en løbende og realistisk vurdering af det samlede reserveniveaus tilstrækkelighed, herunder sikrer aktiv anvendelse af de hidtidige erfaringer med udviklingen i udgifter pr. delprojekt, eksempelvis udviklingen i ufo-budgetter.

Tid

Overdragelse til TA

Der har været udfordringer i forbindelse med aflevering af de første delprojekter og den efterfølgende overdragelse fra PA til TA. Udfordringerne har bl.a. været, at kvaliteten ikke har været på det af TA forventede niveau, og at entreprenørens indregulering og testperiode af de tekniske installationer er blevet udskudt på grund af manglende it-netværk. I den forbindelse vil DTØ gerne anerkende, at bygherre har etableret en styregruppe for ibrugtagning med ledelsesrepræsentanter fra PA, I&M og AUH, herunder TA, Servicecenteret og PLAN. Styregruppens formål er at sikre koordinering og fremdrift i forhold til ibrugtagning af byggefelter, herunder adresserer udfordringer for ibrugtagningen og foretage opfølgning på tværgående beslutninger.

Med henblik på at imødekomme den konkrete udfordring i forhold til byggeriets færdiggørelse er der i projektet fokus på at placere etablering af netværk og testperiode tidligere i tidsplanerne. Der er således udarbejdet en ny overordnet plan for færdiggørelse, der inkluderer dette. I denne overordnede plan for færdiggørelse er der etableret en proces, hvor TA i større grad involveres i byggeriet inden aflevering med henblik på at skabe ens forventninger til kvaliteten i det færdige byggeri.

DTØ har via RG, TA og bygherrerådgiver erfaret, at der på en række delprojekter fremadrettet fortsat kan være visse udfordringer i forhold til overdragelse af byggeri fra PA til TA grundet følgende forhold:

- ▶ Den nye plan for færdiggørelse har ikke været på plads i forbindelse med aflevering af N1, N2 og S1, hvorfor det ikke er muligt at anvende planen på disse. Jf. PA pågår der p.t. en proces med at vurdere delprojekternes stade og stadiet for dokumentation. Dette med henblik på at skabe et grundlag for planlægning af byggeriets færdiggørelse i forhold til overdragelse til TA.
- ▶ På resterende delprojekter pågår der p.t. et arbejde med at identificere, hvor disse delprojekter tidsmæssigt befinder sig i forhold til milepælen "Tidlig netværk", der er en forudsætning for den efterfølgende indregulering og testperiode. Der foreligger således her ikke en endelig tidsplan for færdiggørelse på de enkelte delprojekter.
- ▶ N2 er afleveret med flere udskudte arbejder. Dette vanskeliggør arbejdet med at identificere og påvise mangler over for entreprenører. Der er således risiko for en langsommelig mangeludbedring, og/eller at mangler skal udbedres af anden entreprenør.
- ▶ Jf. RG og PA, har det generelt vist sig vanskeligt at få entreprenører til at færdiggøre byggeri og udbedre mangler. Eksempelvis har TA informeret DTØ om, at der ved 1. års gennemgang på Appendix-bygningen stort set ikke var udbedret nogen af de fejl, som TA påpegede ved afleveringen.
- ▶ Der er ikke enighed mellem PA og RG om, hvorvidt entreprenørernes tværfaglige testperiode fremadrettet skal ligge før eller efter aflevering af byggeriet.
- ▶ Der synes stadig at være udfordringer med at få fremskaffet den nødvendige dokumentation fra RG og entreprenører.

DTØ anbefaler, at der snarest udarbejdes tidsplaner for færdiggørelse pr. delprojekt, herunder estimerer de tidsmæssige og projektøkonomiske konsekvenser af færdiggørelsesplanen.

Organisation

Ressourcepres - PA

DTØ har, via såvel PA som RG, forstået, at PA's egne ressourcer fortsat er presset på trods af yderligere tilførte ressourcer. Årsagerne til dette er bl.a. følgende:

- ▶ De igangværende voldgiftssager og tvister mellem PA og RG medfører en øget arbejdsbyrde på PA i forhold til at afklare og besvare spørgsmål, fremfinde relevant dokumentation mv.

- ▶ Den fortsatte træghed i forhold til at kunne overdrage byggeri til TA presser PA's projektledere. Således er de mod forventning fortsat involveret på delprojekter, der i de oprindelige planer skulle være overdraget til TA. En involvering, der bl.a. inkluderer ressourcekrævende opfølgning på entreprenører, håndtering af mangeludbedring og udskudte arbejder, drøftelser/forventningsafstemning med TA og RG m.fl.
- ▶ RG har over for DTØ tilkendegivet, at RG alene er forpligtet til at følge op på en entreprenørs færdigmelding af mangler to gange. Herefter er det som udgangspunkt PA's projektleder, der skal varetage opfølgningen.

Omvendt har PA overfor DTØ tilkendegivet, at de vurderer, at der ikke er et kontraktligt belæg for, at RG kun følger op på entreprenørers færdigmelding af mangler to gange.

- ▶ I forbindelse med, at RG's medarbejdere, herunder byggeledere, grundet projektets stude trækkes ud af projektet, forsvinder der værdifuld viden vedrørende mundtlige aftaler og beslutninger, der løbende er truffet. Denne manglende viden udfordrer PA i deres opfølgning over for entreprenører og i overdragelsen til TA.

DTØ anbefaler, at der på basis af de hidtidige ressourcemæssige erfaringer hos PA og den forventede udvikling foretages en vurdering af det nødvendige ressource- og kompetencebehov sammenholdt med den nuværende situation.

Desuden anbefaler DTØ, at PA og RG bliver enige om, hvad RG kontraktligt er forpligtet til i forhold til opfølgning på entreprenørers færdigmelding af mangler.

2.2 Kvartalsrapporteringens anvendelighed

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

Aarhus, den 27. januar 2016

ERNST & YOUNG P/S



Peter Kold
director

3 Status for DNU-projektet

3.1 Økonomi

Den overordnede økonomiske status for projektet er beskrevet i kvartalsrapporterne for kvalitetsfondsprojekterne til Regionsrådet. Kvartalsrapporterne er revisorpåtegnede af Region Midtjyllands revisor, hvorfor denne dermed har gransket den økonomiske status. Revisionserklæringen indeholder supplerende oplysninger omhandlende opmærksomhedspunkter inden for bl.a. økonomi.

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

3.1.1 Projektets reserver

Projektets risikopulje er i december 2015 blevet forøget med ca. 77 mio. kr. Samtidig har Regionsrådet måttet bevilge midler fra risikopuljen til bl.a. en række delprojekter grundet uforudsete udgifter og til dækning af realiseret tab vedrørende P/L-regulering. Samlet set er risikopuljen således reduceret fra 110 mio. kr. til ca. 97 mio. kr. (jf. dagsordenspunkt til regionsrådsmødet afholdt den 16. december 2015). Foruden risikopuljen har projektet en central justeringsreserve, som p.t. udgør ca. 24 mio. kr. Projektets samlede centrale reserver er således ca. 121 mio. kr.

DTØ vurderer, at projektets reserver kan blive udfordret grundet følgende:

- ▶ PA har udarbejdet en præsentation til Regionsrådets hospitalsudvalg vedrørende scenarier for forbrug af uforudsete udgifter - dateret 4. januar 2016. Jf. denne estimeres der et behov for yderligere træk på centrale reserver på ca. 67 mio. kr. til dækning af yderligere uforudsete udgifter på delprojekterne frem til aflevering.

Udover dette scenarie er det PA's vurdering, at der er risiko for yderligere merforbrug på N1 og N2.

Desuden bemærkes, at ovenstående estimat forudsætter, at de forventede uforudsete udgifter ender på ca. 9-10 % af de samlede håndværkerudgifter, baseret på hidtidige erfaringer. Hvorvidt denne forudsætning holder, er forbundet med en vis usikkerhed. Dette skyldes, at ingen delprojekter endnu er regnskabsmæssigt afsluttet, og der har været en tendens til væsentlige ekstrakrav fra entreprenører i delprojekternes afsluttende fase.
- ▶ PA oplyser, at den ikke realiserede P/L-udfordring estimeres til ca. 50 mio. kr.
- ▶ Det er fortsat uvist, hvorvidt de verserende voldgiftssager med RG vil kunne påvirke projektets økonomi negativt. DTØ har erfaret, at PA har varslet, at de vil inddrage forsikringsagen (vedrørende håndtering af brandstrategi og fejl og mangler i delprojekt N1) i den igangværende voldgiftssag med RG. Dette forventes at forlænge processen. Dermed forlænges ligeledes perioden, hvor der er usikkerhed omkring, hvorvidt og hvor meget projektets reserver vil blive påvirket af voldgiftssagens udfald.
- ▶ Som en del af den ovennævnte forøgelse af risikopuljen med ca. 77 mio. kr. blev der anvendt et besparelsemne fra P&B-kataloget (Prioriterings- og Besparelseskataloget). Således indeholder P&B-kataloget kun et besparelsemne p.t. til en værdi af ca. 24 mio. kr. DTØ anerkender, at det qua projektets stade kan være vanskeligt at finde nye besparelsemner i projektet. Dog vil det begrænsede P&B-katalog medføre, at fremtidige udfordringer med ufo-budgetter i stigende grad vil skulle finansieres via træk fra projektets centrale reserver.
- ▶ Via PA har DTØ forstået, at der på S4 og N5 endnu ikke er afsat midler til eventuelle indekseringsomkostninger i forbindelse med rammeudbud. Således vil disse skulle finansieres via projektets reserver.
- ▶ Den manglende overdragelse af byggeri til TA kan medføre øgede udgifter til ressourcer i PA.
- ▶ Forlænget byggetid vil medføre ekstrahonorar til RG, bl.a. til byggeledelse og assistance med opfølgning på mangler. Dette kan medføre yderligere træk på projektets centrale reserver.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at projektet løbende foretager en realistisk vurdering af det samlede reserveniveaus tilstrækkelighed, herunder sikrer aktiv anvendelse af de hidtidige erfaringer med udviklingen i udgifter pr. delprojekt, eksempelvis udviklingen i ufo-budgetter.

3.2 Tid

3.2.1 Overdragelse til TA

Der har været udfordringer i forbindelse med aflevering af de første delprojekter og den efterfølgende overdragelse fra PA til TA. Udfordringerne har bl.a. været, at kvaliteten ikke har været på det af TA forventede niveau, og at entreprenørens indregulering og testperiode af de tekniske installationer er blevet udskudt på grund af manglende it-netværk. I den forbindelse vil DTØ gerne anerkende, at bygherre har etableret en styregruppe for ibrugtagning med ledelsesrepræsentanter fra PA, I&M og AUH, herunder TA, Servicecenteret og PLAN. Styregruppens formål er at sikre koordinering og fremdrift i forhold til ibrugtagning af byggefeltet, herunder adresserer udfordringer for ibrugtagningen og foretage opfølgning på tværgående beslutninger.

Med henblik på at imødekomme den konkrete udfordring i forhold til byggeriets færdiggørelse er der i projektet fokus på at placere etablering af netværk og testperiode tidligere i tidsplanerne. Der er således udarbejdet en ny overordnet plan for færdiggørelse, der inkluderer dette. I denne overordnede plan for færdiggørelse er der etableret en proces, hvor TA i større grad involveres i byggeriet inden aflevering med henblik på at skabe ens forventninger til kvaliteten i det færdige byggeri.

DTØ har dog via RG, TA og bygherrerådgiver erfaret, at der på en række delprojekter også fremadrettet kan være visse udfordringer i forhold til overdragelse af byggeri fra PA til TA grundet følgende forhold:

- ▶ Den nye plan for færdiggørelse har ikke været på plads i forbindelse med aflevering af N1, N2 og S1, hvorfor det ikke er muligt at anvende planen på disse. Jf. PA pågår der p.t. en proces med at vurdere delprojekternes stade og statet for dokumentation. Dette med henblik på at skabe et grundlag for planlægning af byggeriets færdiggørelse i forhold til overdragelse til TA.
- ▶ På resterende delprojekter pågår der p.t. et arbejde med at identificere, hvor disse delprojekter tidsmæssigt befinder sig i forhold til milepælen "Tidlig netværk", der er en forudsætning for den efterfølgende indregulering og testperiode. Der foreligger således her ikke en endelig tidsplan for færdiggørelse på de enkelte delprojekter.
- ▶ N2 er afleveret med flere udskudte arbejder. Dette vanskeliggør arbejdet med at identificere og påvise mangler over for entreprenører. Der er således risiko for en langsom og mangelfuld udbedring, og/eller at mangler skal udbedres af anden entreprenør.
- ▶ Jf. RG og PA, har det generelt vist sig vanskeligt at få entreprenører til at færdiggøre byggeri og udbedre mangler. Eksempelvis har TA informeret DTØ om, at der ved 1. års gennemgang på Appendix-bygningen stort set ikke var udbedret nogen af de fejl, som TA påpegede ved afleveringen.
- ▶ Der er ikke enighed mellem PA og RG om, hvorvidt entreprenørernes tværfaglige testperiode fremadrettet skal ligge før eller efter aflevering af byggeriet.
- ▶ Der synes stadig at være udfordringer med at få fremskaffet den nødvendige dokumentation fra RG og entreprenører.

DTØ ser følgende risici i ovenstående:

- ▶ De manglende tidsplaner for færdiggørelse pr. delprojekt gør det vanskeligt for projektets parter (primært PA, TA og sygehuset) at planlægge, hvilke ressourcer der skal anvendes hvornår. I den relation er der en risiko for, at afleveringerne vil foregå i store "klumper", resulterende i behov for store ressourcetræk.
- ▶ Forholdet belaster projektets økonomi i forhold til egen organisation og honorering af RG og bygherrerådgiver.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at der snarest udarbejdes tidsplaner for færdiggørelse pr. delprojekt, herunder estimerer de tidsmæssige og projektøkonomiske konsekvenser af færdiggørelsesplanen.

3.2.2 Dokumentation

Som nævnt i DTØ-rapport for 2. kvartal 2015, er der fortsat udfordringer med at fremskaffe den nødvendige dokumentation (fx as-build-tegninger, 3D-modeller mv.) rettidigt i forbindelse med aflevering af byggeriet. Dette er en af årsagerne til, at TA ikke har kunnet overtage byggeriet. Såfremt dokumentationen ikke foreligger, kan TA ikke drifte byggeriet.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at projektet overvejer muligheden for at tilbageholde RG's og entreprenørers honorar, indtil den nødvendige dokumentation i forbindelse med afleveringen er på plads.

3.3 Kvalitet**3.3.1 Utætte blandingsbatterier**

Jf. DTØ's seneste kvartalsrapport for 3. kvartal 2015, er der konstateret utætheder i anvendte blandingsbatterier resulterende i fugtskader i gipsvægge på N1. Da der er anvendt de samme blandingsbatterier på de øvrige delprojekter, har der i 4. kvartal 2015 pågået en undersøgelse af omfanget af eventuelle lignende utætheder på de øvrige delprojekter.

DTØ har fulgt op på forholdet, og i henhold til referat af PL-møde, afholdt den 15. december 2015, er der konstateret tilsvarende utætheder på en række øvrige delprojekter. Status er, at der pågår udbedring af armaturer på N1, N2, N3, S1 og S2. På N4 er udbedring færdigmeldt.

I projektets risikorapport for 3. kvartal 2015 forventes de fejlbehæftede blandingsbatterier ikke at få økonomiske eller kvalitetsmæssige konsekvenser for projektet, da der er tale om en produkt- og/eller udførelsesfejl, og projektet er forsikret imod vand- og skimmelskade. Forholdet har en tidsmæssig påvirkning på delprojekternes færdiggørelse til udbedring af fejlene.

PA har informeret DTØ om, at fugtskaderne forårsaget af de utætte blandingsbatterier i delprojekterne N1 og N2 har medført skimmelsvamp i gipsvægge. PA oplyser, at ingen områder frigives til øvrige entreprenører uden godkendelse fra den eksterne part. Desuden oplyser PA, at ekstern part inden overdragelse af byggeri til TA vil foretage en omfattende totalscreening for skimmelsvamp af delprojekterne N1 og N2.

DTØ vil i kommende rapport følge op på udviklingen i udbedring af de utætte blandingsbatterier, herunder de tidsmæssige påvirkninger, dette medfører. Ligeledes vil DTØ følge op på, hvorledes projektet sikrer, at skimmelsaneringen har været fyldestgørende.

3.4 Organisation**3.4.1 Ressourcepres - PA**

DTØ har, via såvel PA som RG, forstået, at PA's egne ressourcer fortsat er presset på trods af yderligere tilførte ressourcer. Årsagerne til dette er bl.a. følgende:

- ▶ De igangværende voldgiftssager og tvister mellem PA og RG medfører en øget arbejdsbyrde på PA i forhold til at afklare og besvare spørgsmål, fremfinde relevant dokumentation mv.
- ▶ Den fortsatte træghed i forhold til at kunne overdrage byggeri til TA presser PA's projektledere. Således er de mod forventning fortsat involveret på delprojekter, der i de oprindelige planer skulle være overdraget til TA. En involvering, der bl.a. inkluderer ressourcekrævende opfølgning på en-

treprenerer, håndtering af mangeludbedring og udskudte arbejder, drøftelser/forventningsafstemning med TA og RG m.fl.

- ▶ RG har over for DTØ tilkendegivet, at RG alene er forpligtet til at følge op på en entreprenørs færdigmelding af mangler to gange. Herefter er det som udgangspunkt PA's projektleder, der skal varetage opfølgningen.

Omvendt har PA overfor DTØ tilkendegivet, at de vurderer, at der ikke er et kontraktligt belæg for, at RG kun følger op på entreprenørers færdigmelding af mangler to gange.

- ▶ I forbindelse med, at RG's medarbejdere, herunder byggeledere, grundet projektets stude trækkes ud af projektet, forsvinder der værdifuld viden vedrørende mundtlige aftaler og beslutninger, der løbende er truffet. Denne manglende viden udfordrer PA i deres opfølgning over for entreprenører og i overdragelsen til TA.

DTØ vurderer således fortsat, at ovenstående forhold kan risikere at påvirke PA's arbejdssituation negativt, eksempelvis i forhold til arbejdstilfredshed og kvaliteten i det udførte arbejde.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at der på basis af de hidtidige ressourcemæssige erfaringer hos PA og den forventede udvikling foretages en vurdering af det nødvendige ressource- og kompetencebehov sammenholdt med den nuværende situation.

Desuden anbefaler DTØ, at PA og RG bliver enige om, hvad RG kontraktligt er forpligtet til i forhold til opfølgning på entreprenørers færdigmelding af mangler.

3.4.2 Support efter klinisk ibrugtagning

I perioden efter den kliniske ibrugtagning (her kaldet indkøringsfasen) må det forventes, at det store antal medarbejdere, der skal lære at anvende det nye sygehus, vil afstedkomme et øget pres på en række supportfunktioner som eksempelvis RM-it, TA, HR, I&M m.fl. Således må det forventes, at der i indkøringsfasen vil være et øget behov for at kunne yde support til medarbejderne i forhold til spørgsmål, frustrationer, afklaringer mv.

For DTØ er det uklart, hvem der sikrer, at denne nødvendige support er på plads i indkøringsfasen, herunder får kortlagt og vurderet det nødvendige ressource- og kompetencebehov i forhold til at kunne levere en effektiv support. Den forventede support kunne med fordel indgå i testfasen med henblik på at høste erfaringer i forhold til eventuelle mangler og uensigtsmæssigheder.

For DTØ er ovenstående forhold et opmærksomhedspunkt, da en manglende adressering af dette kan medføre en ressourcekrævende og langstrakt indkøringsperiode, resulterende i medarbejderfrustrationer, ineffektive arbejds gange og en potentiel påvirkning af sygehusets kvalitetsniveau.

3.4.3 Ressourcepres - TA

DTØ erfarer, at TA's ressourcer i stigende grad kan blive presset grundet følgende forhold:

- ▶ Grundet den hidtidige træghed i overdragelsen af byggeri til TA, vil TA i den kommende periode skulle overtage meget byggeri inden for en kort periode.
- ▶ DTØ erfarer via TA, at PA overtager byggeri fra entreprenøren, som ikke har det ønskede kvalitetsniveau. Således bruger TA mange ressourcer på identificering af fejl og mangler, der kunne være fanget tidligere i forbindelse med aflevering.
- ▶ I forbindelse med overdragelsen af byggeriet, vil TA samtidig skulle varetage såvel driften på det eksisterende sygehus som det nye byggeri.
- ▶ Jf. den nye plan for færdiggørelse af byggeri, vil TA i højere grad blive involveret i byggeriet op mod aflevering.
- ▶ I forbindelse med ibrugtagningen af det nye byggeri, vil der højst sandsynligt skulle foretages mindre ombygninger. Disse skal håndteres af TA.

TA's egen ressourceplanlægning udfordres desuden af, at der pr. delprojekt endnu ikke foreligger gældende tidsplaner for færdiggørelse, der synliggør, hvornår TA forventes inddraget.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at der løbende foretages en vurdering af det nødvendige ressourcetræk på TA's organisation, og hvorvidt TA ressourcemæssigt vil kunne løfte opgaven, herunder behovet for og det hensigtsmæssige i en eventuel ekstern involvering.

3.4.4 Samarbejde mellem PA og RG

Som nævnt i tidligere DTØ-rapporter har samarbejdet mellem PA og RG gennem længere tid været udfordret, og der verserer p.t. en voldgiftssag mellem parterne. Samtidig er der uoverensstemmelser mellem parterne i forhold til RG's honorar for den del af håndværkerudgifterne, der overskrider en aftalt procentsats for uforudsete udgifter.

Jf. PA, har udfordringerne i samarbejdet indtil nu primært været på ledelsesniveau, men PA er i stigende grad begyndt at mærke en utilfredshed og frustration med RG på operationelt niveau også.

Risikoen ved en eskalerende mistillid mellem PA og RG er, at parterne bruger mange ressourcer på indbyrdes diskussioner og kontrolforanstaltninger frem for at fokusere på i fællesskab at finde de bedste løsninger for byggeriet som helhed. Derudover medfører et dårligt samarbejdsclima en øget risiko for, at medarbejdere hos såvel PA som RG ikke længere ønsker at være en del af projektet, resulterende i tab af værdifuld viden og/eller kompetence.

DTØ anerkender, at der gennem en længere periode har været forsøgt en række initiativer med henblik på at skabe et bedre samarbejdsclima mellem RG og PA. Vi vurderer således, at begge parter har et fortsat fokus på at forbedre samarbejdet, og vil fremadrettet følge op på udviklingen.

3.5 Risikostyring

3.5.1 Risikorapportering

DTØ har forstået, at det ikke er fastlagt, hvorledes risikorapporteringen skal struktureres efter overdragelse af byggeri til TA og frem til klinisk ibrugtagning (og evt. herefter), herunder ansvarsfordelingen.

Da DTØ anser den nævnte periode som værende kritisk og med en del afhængigheder i aktiviteterne, er det DTØ's vurdering, at der bør etableres en løbende og formaliseret proces for risikorapportering til de rette interessenter. Risikoen ved en manglende risikorapportering er, at risici ikke bliver synliggjort og dermed drøftet rettidigt. Samtidig understøtter udarbejdelsen af en risikorapportering, at der bibeholdes et fokus på identifikation, vurdering og adressering af risici, herunder hvem der har ansvaret for hvad og hvornår.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at der etableres en plan, inklusive ansvar for hvorledes risikorapportering skal håndteres efter overdragelse af byggeri til TA og frem til klinisk ibrugtagning.

4 Opfølgning på DTØ's tidligere anbefalinger

Anbefaling/bemærkning	Område	Henvi- ning	Status	Kommentarer
DTØ anbefaler, at projektet i samarbejde med RG og entreprenørerne får revurderet tidsplanen for N4.	Tid	DTØ-rapport for 2. kvartal 2015	Igangværende	Ifølge månedsrapport for N4 for november 2015 fremgår det, at gældende udførelsestidsplan er udfordret. DTØ vil følge op i kommende kvartalsrapport.
DTØ anbefaler, at der fremadrettet aftales og implementeres en proces vedrørende ibrugtagning, således alle tilladelser er på plads inden indflytning.	Risikostyring	DTØ-rapport for 1. kvartal 2015	Igangværende	DTØ vil følge op på, hvorvidt processen er implementeret ved næste ibrugtagning.
DTØ anbefaler, at der udarbejdes en generel og centralt besluttet løsningsmodel i forhold til håndtering af reserver og finansiering heraf i forbindelse med afslutningen af KF-projektet.	Risikostyring	DTØ-rapport for 4. kvartal 2014	Igangværende	DTØ følger op på forholdet i kommende kvartalsrapport.
RG har krævet et væsentligt ekstrahonorar for udvidet tilsyn. PA har afvist dette krav, hvorfor der p.t. pågår drøftelser om forholdet.	Økonomi	DTØ-rapport for 4. kvartal 2013	Igangværende	Jf. RG's månedsrapport for november 2015, er der fortsat uenighed mellem PA og RG omkring honorarudståender om bl.a. ekstra honorering for tilsyn og honorering af entreprenørernes indeksregulering. RG har indbragt honorarkravene fra RG for Voldgiftsnævnet. DTØ vil følge op herpå i kommende kvartalsrapport.

A. Oversigt over lukkede observationer og anbefalinger siden seneste kvartalsrapport

Anbefaling/bemærkning	Område	Henvi- ning	Status	Kommentarer
DTØ anbefaler, at der udpeges en overordnet koordinerende instans, som varetager planlægningen og styringen af alle de aktiviteter, der skal udføres fra juridisk aflevering til klinisk ibrugtagning pr. delprojekt.	Organisation	DTØ-rapport for 3. kvartal 2015	Lukket	Jf. PA's svar til DTØ's rapport for 3. kvartal 2015, er der i forbindelse med drøftelsen af DTØ's anbefaling vedrørende etablering af en overordnet koordinerende instans aftalt, at der i sammenhæng med projektets forretningsudvalg vil blive etableret et udvalg bestående af sygehusdirektøren, Aarhus Universitetshospitals tekniske chef, projektdirektøren for DNU-projektet, projektafdelingens byggechef og andre relevante aktører omkring koordinering af den kliniske ibrugtagning. Opgaverne bliver bl.a. at koordinere aktiviteterne frem til ibrugtagningen og sikre, at der er den nødvendige fremdrift.

B. Materialer

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

- ▶ Noter fra interviews og mailkorrespondance med PA, RG, TA, bygherrerådgiver, planlægningsafdeling ved AUH samt centerchef og lægefaglig direktør ved AUH.
- ▶ Månedsrapportering fra RG for november 2015.
- ▶ Månedsrapportering fra bygherreleverancer for november 2015.
- ▶ Referater af diverse PL-møder (projektledermøder).
- ▶ Projektets hovedtidsplan - version 2.8, dateret 10. december 2015.
- ▶ Dagsordenspunkt af regionsrådsmøde afholdt 16. december 2015 vedr. godkendelse af opdaterede tidsplaner, ændringer i risikopuljen, opdateret besparelses- og prioriteringskatalog samt bevilling til planlægning og styring af projektet i 2016.
- ▶ Projektafdelingen DNU's bemærkninger til 3. kvartalsrapport 2015 fra DTØ.
- ▶ Notat udarbejdet af bygherrerådgiver vedr. testperiode for bygningsautomatik ifm. Nybyg, dateret 14. oktober 2015.
- ▶ Excel-regneark vedr. afhjælpning af fejl og mangler - Blodprøver og Biokemi - plan 2 og 3 S1, dateret 30. november 2015.
- ▶ Præsentation vedr. reserveforbrug til Hospitalsudvalget - dateret 4. januar 2016.
- ▶ Dagsorden til styregruppemøde for ibrugtagning - dateret 4. december 2015.

Projektafdelingen DNU's bemærkninger til 4. kvartalsrapport 2015 fra "Det Tredje Øje"

Projektafdelingen (PA) har modtaget "Det tredje øjes" (DTØ) rapport for 4. kvartal 2015. Der har været en konstruktiv dialog om de berørte risikoemner og tilknyttede anbefalinger med DTØ.

Dato 28. januar 2016
Henrik Junker Rasmussen

Side 1

Nedenstående afsnitsnummereringer henviser til DTØ-rapporten.

Projektafdelingen (PA) har følgende bemærkninger til rapporten

3.1 Økonomi

3.1.1 Projektets reserver

PA er enige med DTØ i deres anbefaling om, at der løbende skal foretages en realistisk vurdering af det samlede reserveniveaus tilstrækkelighed. Der er i PA generelt opmærksomhed på at sikre, at projektets reserveniveau kan rumme alle uforudsete udgifter igennem hele projektet levetid, hvilket også er formålet med udarbejdelsen af PA's prognosemodel. Der arbejdes endvidere på at kapitalisere usikkerhederne i de verserende voldgiftssager.

Udbud af rammeentrepriserne har i de fleste udbudsområder været foretaget før udbud af storentrepriserne. Dermed beregnes der en større indeksregulering af rammeentrepriserne end af storentrepriserne. Der er taget højde for dette i de fleste delprojekter, men i budgetterne for N5 og S4 er der ved en fejl ikke taget højde for det. Merudgiften er hhv. 1,9 mio. kr. i N5 og 2 mio. kr. i S4. Merudgiften forventes at kunne finansieres af besparelser på rammeentrepriser i de to delprojekter, hvor der endnu ikke er indgået kontrakt, og hvor kontraktsummen forventes at blive mindre end det afsatte budget.

3.2 Tid

3.2.1 Overdragelse til TA

Den nye færdiggørelsestidsplan er ved at blive implementeret per delprojekt og afklaring vedr. uenigheder mellem PA og Rådgivergruppen DNU (RG) omkring placeringen af entreprenørens tværfaglige testperiode pågår. Evt. heraf afledte projektøkonomiske konsekvenser, der ikke kan rummes indenfor delprojekternes budgetter, behandles løbende i forbindelse med risikorapporteringen. PA er enige med DTØ i deres betragtning og tager anbefalingen til efterretning.

3.2.2 Dokumentation

PA tilbageholder allerede rater overfor entreprenører og RG i forbindelse med manglende dokumentation mv. PA har endvidere fokus på at tilbageholde betaling fra entreprenørerne ift. manglende dokumentation. PA tager dermed anbefalingen til efterretning.

3.3 Kvalitet

3.3.1 Utætte blandingsbatterier

Der pågår en samlet indsats på tværs af alle delprojekterne forankret i RG's installationsspecialist sammen med PA's projektleder med henblik på at sikre, at fejlbehæftede installationer identificeres, og at der gennemføres en ensartet og kvalitetssikret udbedring. Herudover håndteres ansvarsforhold overfor entreprenørerne. I forhold til den konstaterede skimmelvamp i Nord 1 og Nord 2 er der sket en sanering for skimmelsvamp. Slutkontrollen i Nord 1 har fundet sted, og skimmelsvampen er nu væk, slutkontrollen i Nord 2 pågår.

Der vil blive foretaget en ekstra kontrol for skimmelsvamp inden indflytning.

PA er enig med DTØ i, at udviklingen i udbedring af de utætte blandingsbatterier er et opmærksomhedspunkt.

3.4 Organisation

3.4.1 Ressourcepres - PA

Der er i PA løbende fokus på ressourcepres i afdelingen, hvilket bl.a. også afspejles i de risikoreducerende tiltag, der fremgår af den kvartalsvise risikorapportering. Ligeledes pågår der et arbejde omkring at kortlægge, om der behov for yderligere kompetencer og ressourcer i PA, samt afklaring af hvad RG kontraktligt er forpligtet til i forbindelse med opfølgning på mangler. På bygherres side er der sket en betydelig oprustning på det byggetekniske område indenfor det seneste år.

PA er enige med DTØ i deres anbefaling omkring, at ressourceniveauet i PA skal holdes op imod ressourcepreset.

3.4.2 Support efter klinisk ibrugtagning

Support efter klinisk ibrugtagning vil som udgangspunkt blive varetaget af de funktioner, der normalt varetager disse opgaver i den daglige drift. Før ibrugtagning er der planlagt introduktion og oplæring af medarbejdere, der skal anvende nye bygninger og nyt udstyr. De nye bygninger ibrugtages løbende, så det er ikke hele hospitalet, der kommer i nye rammer på samme tidspunkt. Der vil dog være fokus på, om der er tilstrækkelige ressourcer i ibrugtningsperioden.

PA tager opmærksomhedspunktet til efterretning.

3.4.3 Ressourcepres – Teknisk afdeling (TA)

PA er enig med DTØ i deres anbefaling, og Aarhus Universitetshospital (AUH) er generelt også særligt opmærksomme på ressourcetrækket på TA's organisation i forbindelse med DNU. Pt. er AUH ved at undersøge mulighederne for at tilpasse organisation og ressourcer i forhold til at kunne håndtere et komprimeret forløb omkring overdragelse og ibrugtagning af bygningerne. Det forventes, at der bliver tilført ekstra ressourcer til TA og oprettet en særskilt enhed i TA til håndtering af overdragelserne.

Herudover stiller AUH, TA og PA ligeledes med ekstra folk, der skal kontrollere særlige fokusområder op til aflevering.

3.4.4 Samarbejde mellem PA og RG

PA er enig med DTØ i, at samarbejdet mellem PA og RG skal være et opmærksomhedspunkt. PA har allerede fokus på dette, hvilket også afspejles i PA's kvartalsvise risikorapportering, hvor samarbejdet mellem PA og RG indgår som et selvstændigt risikoemne.

3.5 Risikostyring

3.5.1 Risikorapportering

PA tager DTØ's anbefaling vedr. risikorapportering efter overdragelse til AUH/TA og frem til klinisk ibrugtagning til efterretning. Risikorapporteringens videre form i denne fase vil blive drøftet med AUH/TA.