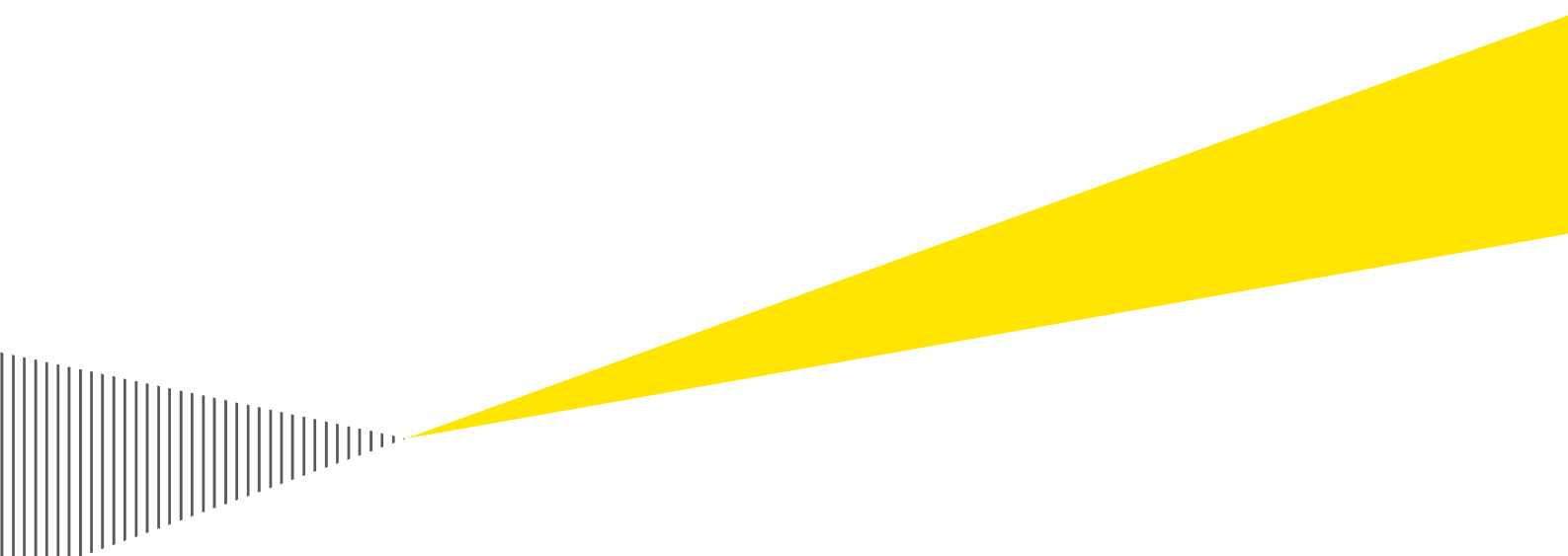


Region Midtjylland



Kvartalsrapportering fra "Det tredje øje", Regionshospitalet Viborg - 1. kvartal 2017

Indhold

1	Indledning	2
1.1	Samarbejde mellem Projektafdelingen og DTØ	2
1.2	DTØ's arbejdsmetode	2
2	Sammenfatning	3
2.1	Kvartalsrapporteringens anvendelighed	4
3	Granskning af udvalgte områder	5
3.1	Generelt	5
3.2	Akutcenter (DP2)	5
3.3	Ombygning (DP3)	7
3.4	Styrkelse af PA's projektorganisation	7
4	Opfølgning på DTØ's tidligere anbefalinger	8
A	Oversigt over lukkede observationer og anbefalinger siden seneste kvartalsrapport	9
B	Oversigt over materialer	10

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 kvalitetsfundsprojektet ved Regionshospitalet i Viborg (RHV), leverer til Regionsrådet i Region Midtjylland.

EY indtrådte som DTØ den 15. marts 2012, og rapporteringen er den enogtyvende, siden EY i januar 2012 blev valgt som DTØ på projektet.

Formelt omhandler denne rapport 1. kvartal 2017, men vi har i gennemgangen af projektet tilstræbt at benytte senest tilgængelige viden og materiale. DTØ's granskning tager dermed udgangspunkt i projektets aktuelle situation og de værktøjer og materialer, der aktuelt foreligger og benyttes. Indholdet i rapporten giver en status på kvalitetsfundsprojektet på rapporteringstidspunktet, herunder de enkelte delprojekter. Kvalitetsfundsprojektet vurderes på en række centrale faste elementer: økonomi, tid, risikostyring, byggekvalitet samt kvalitet (samarbejde og organisation).

Rapporteringen anlægger som udgangspunkt en afvigelsestilgang, forstået på den måde, at vi i vores rapportering primært beskriver de forhold i de afdækkede områder, 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 via en indledende overordnet status på igangværende delprojekter. Herefter følger en granskning af udvalgte områder og efterfølgende afsnit om de generelle forhold i projektet. 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.

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

1.1 Samarbejde mellem Projektafdelingen og DTØ

Samarbejdet mellem Projektafdelingen (PA) og DTØ har været godt og præget af gensidig forståelse. PA og DTØ har opbygget en proces med løbende orienteringsmøder og en fast proces for rapporteringen.

1.2 DTØ's arbejdsmetode

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

Oftest anvender vi interviews med relevante parter i projektet, herunder bl.a. hos PA, Projektgruppen Viborg (PV), Teknisk Afdeling RHV (TA), RHV 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, PV 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 m.v.), 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

I vores granskning af delprojekterne ud fra de materialer og oplysninger, vi har haft til rådighed, anbefaler vi følgende:

Konsekvensvurderinger af kapitaliserede risici

DTØ vurderer, at vurderingerne af økonomiske konsekvenser i risikoregisteret ikke synes at være foretaget konsistent i forhold til niveauet for risicienes kapitalisering.

DTØ anbefaler, at PA sikrer konsistens i konsekvensvurderinger af kapitaliserede risici.

Udførelsestidsplan

DTØ erfarer, at der fortsat ikke foreligger en godkendt udførelsestidsplan for projektet. PA oplyser, at man i stedet arbejder løbende med procesplaner, hvor man sammen med entreprenørerne detailplanlægger 6 uger frem. PA oplyser, at det har været en forudsætning for at sikre fremdrift i projektet på trods af et ufuldstændigt projektmateriale.

Endvidere erfarer DTØ, jf. byggemødereferat af 23. marts 2017, at byggeledelsen har indledt dialog med bygherren omkring en mulig forskydning af afleveringsdatoen.

DTØ anbefaler, at PA formaliserer arbejdet med procesplanen, således at den procesplan, der er enighed om, sendes til parterne med efterspørgsel af eventuelle indsigelser, med henblik på formelt at sikre enighed om, at procesplanen er den gældende tidsplan for projektet.

Færdiggørelsestidsplan

DTØ har erfaret, at der ikke foreligger en endelig og afstemt plan for byggeriets færdiggørelse frem mod endelig ibrugtagning af det nye akutcenter. Planen bør bl.a. adressere, hvornår it-netværk skal stå klart, commissioning-proces, myndighedsgodkendelse, tværgående test, implementering af bygherreleverancer, klinisk test samt indbyrdes afhængigheder m.v. Planen kan med fordel indarbejde de erfaringer, man har opnået i færdiggørelsesprocessen af delprojekter på DNU.

DTØ anbefaler, at PA udarbejder en færdiggørelsestidsplan, der adresserer kritiske aktiviteter frem mod byggeriets færdiggørelse frem til klinisk drift, herunder at aktiviteternes indbyrdes afhængigheder adresseres.

Udfordringer med målsatte tegninger

DTØ erfarer at der som beskrevet i seneste kvartalsrapport for 4. kvartal 2016 endnu ikke er opnået afklaring i tvisten med el- og VVS-entreprenøren. Tvisten vedrører, om projektmaterialet er bygbart som følge af manglende angivelse af mål fra projektmodellen til tegningsmaterialet.

DTØ anbefaler, at bygherre træffer endelig beslutning vedrørende, hvorledes tegningsmaterialet skal opdateres.

UFO-budget

I DTØ's seneste kvartalsrapport fra 4. kvartal 2016 beskrev DTØ, hvorledes der i den seneste periode var identificeret en række projektmangler, som ville kunne presse budgettet til uforudsete udgifter (UFO-budgettet) på DP2.

DTØ anbefaler, at der snarest gennemføres afklaring af de identificerede forhold, der potentielt kan udfordre UFO-budgettet, med henblik på at træffe fornødne foranstaltninger til at imødegå sådanne udfordringer.

Styrkelse af PA's projektorganisation

I forlængelse af DTØ's anbefalinger i tidligere kvartalsrapporter og de udfordringer, der beskrives i denne rapport, er det DTØ's vurdering, at projektet bør styrkes med byggestrategiske kompetencer på ledelsesniveau for at imødekomme et øget pres på projektet.

DTØ anbefaler, at PA tilføres byggestrategiske kompetencer på ledelsesniveau.

2.1 Kvartalsrapporteringens anvendelighed

Denne rapport er udarbejdet i overensstemmelse med aftale indgået mellem EY og Region Midtjylland den 14. marts 2012 og med de 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 24. april 2017
ERNST & YOUNG P/S



Peter Kold
director

3 Granskning af udvalgte områder

I nedenstående afsnit er DTØ's observationer beskrevet i forhold til vores granskning af udvalgte områder.

3.1 Generelt

3.1.1 Konsekvensvurderinger af kapitaliserede risici

Efter DTØ's opfattelse er det væsentligt for projektets økonomi- og reservestyring at danne - og løbende opdatere - et samlet billede af projektets kapitaliserede risici, herunder basere disse på en konkret og dokumenteret most-likely-vurdering.

Endvidere bør projektet så vidt muligt redegøre for og styre efter specifikke risicis interne afhængigheder, da udfaldet af en given risiko kan påvirke sandsynlighed og konsekvens og dermed kapitaliseret værdi af andre risici.

DTØ anerkender, at projektet har etableret en styret proces for denne løbende kapitalisering af projektets risikobillede. PA oplyser i sit svar til DTØ's seneste kvartalsrapport for 4. kvartal 2016, at man anvender en "most likely"-vurdering ved kapitaliseringen af hver enkelt risiko.

DTØ vurderer, at vurderingerne af økonomiske konsekvenser i risikoregisteret ikke synes at være foretaget konsistent i forhold til niveauet for risicienes kapitalisering.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at PA sikrer konsistens i konsekvensvurderinger af kapitaliserede risici.

DTØ erfarer i forbindelse med denne kvartalsrapportering, at RM arbejder på at udarbejde en model for reserveprognostisering, herunder sammenhæng til projektets kapitaliserede risici. DTØ vil følge op på dette forhold i næste kvartalsrapportering.

3.2 Akutcenter (DP2)

3.2.1 Udførelsestidsplan

I seneste kvartalsrapport for 4.kvartal 2016 anbefalede DTØ, at projektet snarest sikrede, at der forelå en udførelsestidsplan, som er godkendt af entreprenørerne. DTØ erfarer, at der fortsat ikke foreligger en godkendt udførelsestidsplan for projektet. PA oplyser, at man i stedet arbejder løbende med procesplaner, hvor man sammen med entreprenørerne planlægger udførelsen af projektet, herunder detailplanlægning 6 uger frem. PA oplyser, at det har været en forudsætning for at sikre fremdrift i projektet på trods af et ufuldstændigt projektmateriale. Desuden oplyser PA, at udbudstidsplanen er kontraktuelt gældende.

Endvidere erfarer DTØ, jf. byggemødereferat af 23. marts 2017, at byggeledelsen har indledt dialog med bygherren omkring en mulig forskydning af afleveringsdatoen.

DTØ vurderer, at der er en risiko forbundet med eventuelle uoverensstemmelse om procesplanerne, hvorfor DTØ anbefaler, at PA formaliserer arbejdet med procesplanen, således at den procesplan, der er enighed om, sendes til parterne med efterspørgsel af eventuelle indsigelser, og så der formelt sikres enighed om, at procesplanen er den gældende tidsplan for projektet.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at PA formaliserer arbejdet med procesplanen, således at den procesplan, der er enighed om, sendes til parterne med efterspørgsel af eventuelle indsigelser, med henblik på formelt at sikre enighed om, at procesplanen er den gældende tidsplan for projektet.

3.2.2 Færdiggørelsestidsplan

DTØ har erfaret, at der ikke foreligger en endelig og afstemt plan for byggeriets færdiggørelse frem mod endelig ibrugtagning af det nye akutcenter. Planen bør bl.a. adressere, hvornår it-netværk skal stå klart, commissioning-proces, myndighedsgodkendelse, tværgående test, implementering af bygherreleverancer, klinisk test samt indbyrdes afhængigheder m.v. Planen kan med fordel indarbejde de erfaringer, man har opnået i færdiggørelsesprocessen af delprojekter på DNU.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at PA udarbejder en færdiggørelsestidsplan, der adresserer kritiske aktiviteter frem mod byggeriets færdiggørelse frem til klinisk drift, herunder at aktiviteternes indbyrdes afhængigheder adresseres.

3.2.3 Udfordringer med målsatte tegninger

DTØ erfarer, at der som beskrevet i seneste kvartalsrapport for 4. kvartal 2016 endnu ikke er opnået afklaring i tvisten med el- og VVS-entreprenøren. Tvisten vedrører, om projekt materialet er bygbart som følge af manglende angivelse af mål fra projektmodellen til tegningsmaterialet. PA oplyser, at materialet er blevet opdateret af PV, men dette har endnu ikke vist sig tilstrækkeligt til at løse konflikten. Af byggeledelsens seneste månedsrapport for februar 2017 fremgår det således, at udfordringerne vedrørende el-entreprisen er uændrede.

DTØ vurderer, at dette forhold udgør en væsentlig økonomisk og tidsmæssig risiko for projektet, idet el-entreprenøren har varslet tidsfristforlængelse, ligesom VVS-entreprenøren har varslet, at VVS-arbejdet stopper, såfremt der ikke sker en snarlig afklaring.

Risikoen ved den manglende projektafklaring er, dels at det kan medføre ekstraomkostninger for bygherre at få opdateret tegningsmaterialet, dels medfører den reduceret fremdrift i byggeriet og dermed et pres på byggeriets samlede færdiggørelse. Desuden kan forholdet medføre udgifter for bygherre i form af forceringsomkostninger eller udgifter forbundet med forlænget byggetid.

Det bemærkes, at risikoen fremgår af og er kapitaliseret i projektets risikoregister.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at bygherre træffer endelig beslutning vedrørende, hvorledes tegningsmaterialet skal opdateres.

DTØ vil følge op på forholdet i kommende kvartalsrapporter.

3.2.4 UFO-budget

I DTØ's seneste kvartalsrapport fra 4. kvartal 2016 beskrev DTØ, hvorledes der i den seneste periode var identificeret en række projektmangler, som ville kunne presse budgettet til uforudsete udgifter (UFO-budgettet) på DP2. Dette er fortsat gældende og vedrører, jf. månedsrapport fra byggeledelsen februar 2017 bl.a. følgende forhold:

- ▶ Manglende projektafklaring på stålarbejdet, hvorfor entreprenøren har varslet tidsforlængelse og ekstrakrav.
- ▶ Fejl i opmuring af indvendigt tunge vægge i scannerrum på niveau 1, hvilket ligger på projektets kritiske vej. Her er der således risiko for, at forholdet medfører forsinkelser for øvrige entreprenører, hvilket kan medføre krav om økonomisk kompensation.
- ▶ Tvist mellem bygherre og entreprenør vedrørende afregning af merforbrug i forbindelse med udlægning af slidlagsgulve.
- ▶ Tvist vedrørende kote- og målsætning af tegninger på VVS og el er stadig uafklaret som beskrevet i afsnit 3.2.3.

- ▶ Ventilationsentreprenør har fremsendt ekstrakrav for færdigprojektering af ventilationsprojekt grundet manglende kvalitet i PV's projektmateriale.
- ▶ El-entreprenør har rejst krav om tidsforlængelse og økonomisk kompensation på grund af uklarheder i projektmaterialet, herunder ikke fuldt frigivet projektmateriale for bygningsafsnit, som er under udførelse.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at der snarest gennemføres afklaring af de identificerede forhold, der potentielt kan udfordre UFO-budgettet, med henblik på at træffe fornødne foranstaltninger til at imødegå sådanne udfordringer.

Herudover konstateres der fortsat en række fejl og mangler i projektmaterialet, jf. PA, hvilket kan medføre uforudsete merudgifter. For DTØ er udviklingen i UFO-budgettet således et opmærksomhedspunkt, og vi vil således følge op på forholdet, herunder projektets vurdering af UFO-budgettets tilstrækkelighed, og hvorvidt ovenstående udfordringer adresseres i projektets samlede kapitalisering af risikobilledet.

3.3 Ombygning (DP3)

Det aktuelle projektforslag på DP3 er godkendt af regionsrådet før DTØ's seneste kvartalsrapportering i 4. kvartal 2016, og det er besluttet, at den videre projektering skal varetages af en ny rådgiver. DTØ erfarer, at prækvalificering af ny rådgiver er i proces på DP3. Herudover er der ikke sket yderligere udvikling i projektet siden seneste kvartalsrapportering.

3.4 Styrkelse af PA's projektorganisation

I forlængelse af DTØ's anbefalinger i tidligere kvartalsrapporter og de udfordringer, der beskrives i denne rapport, er det DTØ's vurdering, at projektet bør styrkes med byggestrategiske kompetencer på ledelsesniveau for at imødekomme et øget pres på projektet.

En sådan styrkelse vil efter DTØ's opfattelse i endnu højere grad gøre bygherre i stand til at forudsige og også håndtere potentielle konflikter med rådgiver, leverandører, entreprenører og samarbejdspartnere i øvrigt.

Når der henses til den valgte strategi omkring en løbende procesplanlægning uden en kontraktuelt bindende udførelsestidsplan (jf. afsnit 3.2.1 ovenfor), understreges dette behov yderligere.

DTØ er endvidere af den opfattelse, at det at have disse kompetencer in-house frem for gennem rådgiverkontrakt yderligere vil styrke ledelsens proaktivitet og gennemslagskraft.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at PA tilføres byggestrategiske kompetencer på ledelsesniveau.

4 Opfølgning på DTØ's tidligere anbefalinger

Anbefaling/bemærkning	Delprojekt	Henvisning	Status	Kommentarer
<p>DTØ anbefaler, at bygherre - så snart dennes samlede vurdering (most likely) af projektets risikobillede foreligger - foretager en konkret vurdering af P&B-katalogets tilstrækkelighed.</p> <p>Endvidere anbefaler DTØ, at bygherre vurderer, hvorvidt indløsning af katalogets emner kan påvirke effektiviseringspotentialet.</p>	Akutcenter og Ombygning	DTØ-rapport for 4. kvartal 2016	Igangværende	DTØ følger op, når der foreligger en ny version af P&B-kataloget.
<p>DTØ anbefaler, at PA i forbindelse med den planlagte evaluering af samarbejdet med PV udfører en grundig og fuldstændig vurdering af PV's hidtidige performance. Samtidig anbefales, at projektet får kortlagt handlemuligheder for det udfordrede samarbejde, herunder at disse adresseres på det rette ledelsesniveau.</p>	Akutcenter og Ombygning	DTØ-rapport for 2. kvartal 2016	Igangværende	<p>1. kvartal 2017</p> <p>DTØ erfarer, at samarbejdsrelationen er forbedret, men der fortsat er visse udfordringer i samarbejdet mellem PA og PV, hvorfor vi vil følge op på udviklingen i kommende kvartalsrapport.</p>

A Oversigt over lukkede observationer og anbefalinger siden seneste kvartalsrapport

Anbefaling/bemærkning	Delprojekt	Henvisning	Status	Kommentarer
DTØ anbefaler, at det sikres, at projektforslagets budget er retvisende og i overensstemmelse med tegningsmateriale/arealoversigt.	DP3	DTØ-rapport for 4. kvartal 2016	Lukket	DTØ erfarer, at der ikke er konstateret divergens mellem budget og tegningsmateriale/arealoversigt.
DTØ anbefaler, at PA forholder sig kritisk til tilsynsplaner for de kommende delprojekter med henblik på at sikre rette omfang og detaljeringsgrad i fagtilsynet.	Akutcenter og Ombygning	DTØ-rapport for 3. kvartal 2014	Lukket	Bygherre har godkendt tilsynsplanerne.
DTØ anbefaler, at bygherre indgår i dialog med PV og Midtconsult omkring bemanningen i PV med henblik på hurtigst muligt at identificere eventuelle udfordringer samt fastlægge en plan for afdækningen heraf.	Akutcenter og Ombygning	DTØ-rapport for 4. kvartal 2016	Lukket	PA har drøftet det med ledelsen i Midtconsult og anser udfordringen for løst.
DTØ anbefaler, at PA vurderer status for commissioning-processen, herunder vurderer kritikaliteten heri, samt hvorvidt de rette ressourcer er til stede i PA til rettidig håndtering af processen.	DP2	DTØ-rapport for 4. kvartal 2016		PA har nedsat en commissioning-gruppe og har forevist DTØ en plan for commissioning-aktiviteter
DTØ anbefaler, at det overvejes, hvorvidt PA bør tilføres yderligere ressourcer og kompetencer i relation til projekteringsledelse.	DP3	DTØ-rapport for 4. kvartal 2016	Lukkes	PA oplyser i sit svar til DTØ's rapport, at de anerkender anbefalingen og er opmærksomme på, at de rette kompetencer er til stede i relation til projekteringsledelse.

B Oversigt over materialer

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

- ▶ Interviews med PA, PV, byggeledelse og entreprenører.
- ▶ Månedsrapport fra byggeledelsen for akutcenter (DP2) - februar 2017.
- ▶ Risikoregister, februar 2017.
- ▶ Referat af byggemøde nr. 46 - DP2, dateret 23. marts 2017.
- ▶ Commissioning totalplan
- ▶ Tidsplan for DP3
- ▶ Projektafdelingen RHV's bemærkninger til 4. kvartalsrapport 2016 fra DTØ
- ▶ Reserveoverblik, marts 2017