

Region Midtjylland



Kvartalsrapportering fra "Det tredje øje" på Det Nye Universitetshospital i Aarhus - 4. kvartal 2016

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	4
3	Status for DNU-projektet	5
3.1	Generelt	5
3.2	Økonomi	6
3.3	Tid	8
3.4	Risikostyring	9
3.5	Organisation	9
4	Opfølgning på DTØ's tidligere anbefalinger	12
A.	Oversigt over lukkede observationer og anbefalinger siden seneste kvartalsrapport	13
B.	Materialer	14

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 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 syttende, siden vi i sommeren 2012 blev valgt som DTØ på projektet.

Formelt omhandler denne rapport 4. kvartal 2016, 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 kvalitetsfundsprojektet på rapporteringstidspunktet, herunder de enkelte underprojekter. Kvalitetsfundsprojektet 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 med relevante parter 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 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

2.1 Anbefalinger

Granskning af DNU-projektet for 4. kvartal 2016 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.

Generelt

I slutningen af 2016 blev det offentliggjort, at NIRAS, som varetager bygherrerådgiverrollen på DNU, og Alectia, som er en del af RG, forventes at fusionere i løbet af foråret 2017.

Efter DTØ's opfattelse kan dette medføre uhensigtsmæssigheder i relation til bygherrerådgivers habilitet og uvildighed i relation til totalrådgiver.

DTØ anbefaler, at det sikres, at der fremadrettet tages løbende stilling til tilbageværende NIRAS-medarbejderes placering i relation til PA og projektet.

DTØ anbefaler endvidere, at det overvejes at foretage en ekstern juridisk og organisatorisk vurdering af fusionens mulige indvirkning på projektet.

Økonomi

Uafklarede økonomiske forhold

DTØ har erfaret, at der fortsat eksisterer en række uafklarede økonomiske forhold i projektet, hvis udfald kan påvirke projektets reserver.

Således anfører RG i sin månedsrapport for november 2016, at der forventes en overskridelse af UFO-budgetter på N1, N2, N4, S1, S2, C-gang samt byggemodning.

DTØ anbefaler, at projektet snarest foretager en opdatering af disponeringsregnskaberne med henblik på at sikre gennemsigtighed i forhold til delprojekternes økonomiske udfordringer.

Tid

Jf. PA, er der i forbindelse med klargøring af N2 til klinisk drift løbende dukket forhold op, som har udfordret den endelige klargøring af byggeriet til klinisk drift.

Det drejer sig bl.a. om udfordringer i relation til forebyggelse og bekæmpelse af legionellabakterier i det varme vand, konstaterede revner i gulv samt udfordringer vedrørende endelig indregulering af ventilationsanlæg.

DTØ anser disse forhold for at medføre risiko for tidsmæssige udfordringer i forbindelse med klargøring af de øvrige delprojekter til klinisk drift, hvis lignende udfordringer opstår på de øvrige delprojekter.

DTØ anbefaler, at der foretages en vurdering af, hvorvidt de konstaterede udfordringer i relation til endelig klargøring til drift af N2 også kan opstå på øvrige delprojekter. Ligeledes anbefaler DTØ, at der på baggrund af denne vurdering udarbejdes en plan for imødegåelse af sådanne udfordringer på de øvrige delprojekter.

Organisation

I forbindelse med den stadig større volumen af delprojekter i færdiggørelse er TA blevet en stadig mere central aktør i forbindelse med bl.a. afhjælpningsteam og bygherreleverancer af løst og fast inventar, men ikke mindst i forhold til at skulle overtage byggerierne, når de er færdige.

Således er samarbejdet mellem PA og TA blevet stadig vigtigere for en succesfuld færdiggørelse af DNU-projektet.

DTØ anbefaler, at den fælles organisering og ledelse af PA og TA som værende en del af AUH udnyttes til at skabe et grundlag for gensidig forståelse og samarbejde omkring projekternes færdiggørelse og overdragelse.

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 2017
ERNST & YOUNG P/S



Peter Kold
director

3 Status for DNU-projektet

3.1 Generelt

3.1.1 Fusion mellem NIRAS og Alectia

I slutningen af 2016 blev det offentliggjort, at NIRAS, som varetager bygherrerådgiverrollen på DNU, og Alectia, som er en del af RG, forventes at fusionere i løbet af de næste tre-seks måneder fra offentliggørelsestidspunktet.

Efter DTØ's opfattelse kan dette medføre uhensigtsmæssigheder i relation til bygherrerådgivers habilitet og uvildighed i relation til totalrådgiver.

Omvendt har NIRAS og dets medarbejdere gennem en lang periode været centrale for PA's arbejde, hvorfor eventuelle organisatoriske ændringer i relation til NIRAS kan medføre risiko for tab af nøglepersoner og disses historik i projektet.

DTØ har af regionen fået oplyst, at der i forbindelse med den planlagte fusion af NIRAS og Alectia er foretaget en række juridiske og organisatoriske analyser af forholdene i relation til projektet, og at der foreligger en plan for håndtering heraf, og at denne forventes iværksat fra og med 1. februar 2017.

DTØ vil i efterfølgende kvartalsrapporter følge op på eksekveringen af denne plan.

Imidlertid er det efter DTØ's opfattelse vigtigt, at bygherre foretager en konkret vurdering af den planlagte fusions betydning for DNU-projektet under hensyntagen til, at fortsættende NIRAS-medarbejdere primært er bundet af deres ansættelseskontrakter med NIRAS frem for af igangværende opgaver for bygherre.

PA har over for DTØ oplyst, at der er foretaget en sådan vurdering af de forskellige NIRAS-medarbejders fremadrettede roller i projektet, samt at disse vurderinger er blevet vurderet af Region Midtjyllands egne jurister i relation til de juridiske aspekter.

Ligeledes bør bygherre vurdere, hvorvidt fusionen generelt kan have indvirkning på projektet, herunder relationen til RG.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at det sikres, at der fremadrettet tages løbende stilling til tilbageværende NIRAS-medarbejders placering i relation til PA og projektet.

DTØ anbefaler desuden, at det vurderes, hvorvidt det vil være hensigtsmæssigt at supplere den interne juridiske vurdering med en ekstern juridisk vurdering.

DTØ anbefaler endvidere, at der foretages en konkret juridisk og organisatorisk vurdering af mulige indvirkninger på projektet.

3.1.2 Bredt fokus på hele projektet

DTØ konstaterer, at hovedfokus for PA i øjeblikket er - og i en periode har været - på N2 med henblik på endelig færdiggørelse og dermed sikring af ibrugtagning som planlagt.

DTØ har fra forskellige parter (bl.a. styregruppen for ibrugtagning, PL-møder og TA) erfaret, at der er en bekymring i forhold til, hvorvidt der således er det fornødne fokus på de øvrige delprojekter. Dette mulige reducerede fokus kan efter DTØ's opfattelse medføre risiko for manglende reel afslutning af de allerede afleverede delprojekter (herunder bl.a. C-gang, S1 og B4), og følges denne tendens, risikeres en stor back-log af uafsluttede forhold.

Det er DTØ's opfattelse, at PA har fokus på disse forhold, samt at PA er sit ansvar bevidst. Det er dog et opmærksomhedspunkt for DTØ, at det sikres, at der opretholdes tilstrækkelige ressourcer i bygherres organisation til at håndtere de mange færdiggørelses- og afleveringsarbejder, der kommer i 2017, med henblik på at undgå forsinkelser og økonomiske udfordringer og samtidig, at bygherre sikrer en rettidig opfølgning på afleveret byggeri, så risikoen for et ressourcekrævende efterslæb minimeres.

Dette forhold er et opmærksomhedspunkt for DTØ, og vi vil følge op herpå i kommende kvartalsrapporter.

3.1.3 Standbydrift af færdiggjort, men ikke ibrugtaget byggeri

Med udgangspunkt i, at der er konstateret udfordringer i forhold til forebyggelse og bekæmpelse af legionellabakterier i det varme vand samt omkring overholdelse af grænseværdier for kimtal i det kolde vand på N2, finder DTØ det relevant at påpege, at det er væsentligt at sikre, at færdiggjorte bygninger og installationer holdes i standbydrift med henblik på at undgå lignende sager på andre delprojekter.

Dette forhold udfordres yderligere på byggerier, der er færdiggjort, men endnu ikke overdraget til hospitalet/TA, da PA ikke nødvendigvis besidder de rette kompetencer til opretholdelse af standbydrift.

Endvidere må der antages at kunne opstå risici i forbindelse med garantier på tekniske anlæg, bygningsdele m.v. ved manglende løbende service, standbydrift og vedligeholdelse, herunder rengøring m.v.

Efter DTØ's opfattelse kan sådan manglende service, standbydrift og vedligeholdelse medføre såvel kvalitetsmæssige som afledte økonomiske og tidsmæssige udfordringer.

3.1.4 Ændring i ledelsen på AUH

Den 12. januar blev det offentliggjort, at hospitalsdirektøren for AUH Gert Sørensen udskiftes med øjeblikkelig virkning og erstattes af koncerndirektør Ole Thomsen i en periode frem til ansættelsen af en ny hospitalsdirektør. Sidstnævnte har stor indsigt i DNU-projektet gennem sit virke som koncerndirektør og i de indbyrdes relationer mellem driftsorganisationen og KF-projektet.

Givet projektets stade og den stadig større integration mellem projektet og hospitalet, herunder PA's organisatoriske tilhørsforhold under hospitalsdirektøren, er denne udskiftning i ledelsen et opmærksomhedspunkt for DTØ, og vi vil følge op herpå i kommende kvartalsrapporter.

3.2 Økonomi

Den overordnede økonomiske status for projektet er beskrevet i kvartalsrapporterne for kvalitetsfundsprojekterne 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.

3.2.1 Kapitalisering af projektets risikobillede

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.

Imidlertid er det DTØ's opfattelse, at arbejdet med at kapitalisere risiciene ud fra en dokumenteret og underbygget tilgang ikke er tilendebragt. Ligeledes bør bygherre indarbejde en løbende vurdering af de enkelte risicis interne afhængigheder.

Det bør endvidere overvejes at etablere en tværregional model for dette arbejde, da de enkelte KF-projekter i Region Midtjylland dels har mange risici tilfælles, men også i mange tilfælde kan lære af hinandens risikohåndtering.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at projektets samlede risikobillede kapitaliseres efter en dokumenteret og underbygget tilgang.

Endvidere anbefales det at kortlægge specifikke risici interne afhængigheder, eventuelt i relation til tid, økonomi og kvalitet (eller lignende opdeling).

Endelig anbefaler DTØ, at det overvejes, hvorvidt en fælles model for Region Midtjyllands KF-projekter til brug for kapitaliseringen med fordel kunne etableres.

Det bemærkes i øvrigt, at PA generelt udarbejder de opdaterede risikobilleder for et givet kvartal efter denne rapport's deadline, hvorfor en granskning af det opdaterede risikobillede vanskeliggøres i relation til at kunne rapportere om gældende forhold.

3.2.2 Uafklarede økonomiske forhold

DTØ har erfaret, at der fortsat eksisterer en række uafklarede økonomiske forhold i projektet, hvis udfald kan påvirke projektets reserver. Vi har tidligere omtalt disse i vores rapport for 3. kvartal 2016, hvortil der i øvrigt henvises.

Endvidere har vi i indeværende kvartal konstateret følgende forhold:

- ▶ Udgifter til standbydrift af bygninger, som ikke ibrugtages/overdrages til TA (til rengøring, service, vedligehold, PA-ressourcer m.v.), se i øvrigt punkt 3.1.3 ovenfor.
- ▶ Træghed i forhold til færdiggørelse af byggeriet medfører udgifter til RG i form af forlænget byggeledelse og projektopfølgning.
- ▶ Det har vist sig, at der i delprojekt S5 skal udføres supplerende tiltag i forhold til strålesikring. Jf. PA, er forholdet meldt til forsikringen. Det er dog endnu ikke bekræftet, hvorvidt forsikringselskabet anerkender, at skaden er forsikringsdækket. Der er således risiko for, at bygherre skal afholde udgiften til de supplerende tiltag. Foruden denne økonomiske risiko medfører forholdet desuden en tidsmæssig udfordring, idet entreprenøren har anmeldt en forsinkelse på syv uger.

I forhold til bygherres audit på S5 vedrørende implementering af kendte problemstillinger fra de første udbudsområder er konklusionen fra PA og bygherrerådgiver, at projektet ikke vurderes mangelfuld. Der er enkelte udførelsesmæssige forhold, som indarbejdes i delprojektets risikoregister. Dette understøttes af referat fra bygherrerådgiver vedrørende drøftelse af auditrapport vedrørende S5 dateret 10. januar 2017.

- ▶ Risiko for overskridelse af UFO-budgetter. Jf. RG-månedsrapport for november 2016, forventes der i delprojekterne overskridelse af N1, N2, N4, S1, S2, C-gang og byggemodning. DTØ har desuden erfaret, at der løbende tilgår ekstrakrav fra entreprenører op mod aflevering. Eksempel fra RG's månedsrapport for delprojekt S2: TEK, BMS, VTA og BSA vedbliver at fremsende krav på betaling af tillægsarbejde, hvis berettigelse nøje skal vurderes. Yderligere budgetoverskridelse må forventes.

Jf. PA, skyldes overskridelser angivet i RG's disponeringsregnskaber, at disponeringsregnskaberne ikke har været udarbejdet på et opdateret budgetgrundlag, eller at delprojektet er i sin afsluttende fase (herunder udarbejdelse af anlægsregnskab). Ser man bort fra delprojekt S5, er det PA's vurdering, at der p.t. ikke er behov for at tilføre midler fra de centrale reserver til delprojekternes UFO-budgetter.

DTØ bemærker, at forhold vedrørende manglende opdatering af disponeringsregnskaber på en række delprojekter også var gældende i seneste kvartal.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at projektet snarest foretager en opdatering af disponeringsregnskaberne med henblik på at sikre gennemsigtighed i forhold til delprojekternes økonomiske udfordringer.

DTØ vil løbende følge op på udviklingen omkring disse økonomiske uafklarede forhold i kommende kvartalsrapporter, herunder vurdere disse i relation til reservebeholdningen.

3.2.3 Overholdelse af reservekrav

Som det fremgår af tidligere DTØ-kvartalsrapporter, er det aftalt med SUM, at projektet skal opretholde en fri reserve på 100 mio. kr., indtil der foreligger en indflytningstilladelse for N1.

DTØ har erfaret, at projektet den 25. januar 2017 har modtaget indflytningstilladelse kategori A1 - Personale. Jf. aftalen med SUM, træder den nye reservestrategi således i kraft denne dato, og kravet om 100 mio. kr. i frie reserver bortfalder.

DTØ vil følge op på arbejdet frem mod modtagelsen af ibrugtagningstilladelsen i løbet af 1. kvartal 2017. Der forventes ibrugtagning af N1 (indflytning af første patient) den 17. marts 2017.

3.3 Tid

3.3.1 Klargøring af byggeri til drift

Jf. PA, er der i forbindelse med klargøring af N2 til drift løbende dukket forhold op, som har udfordret den endelige klargøring af byggeriet til klinisk drift. Det drejer sig om følgende forhold:

- ▶ Det har vist sig vanskeligt at opretholde den rette temperatur og det rette flow i vandforsyningen med henblik på at forebygge og bekæmpe legionellabakterier i det varme vand samt at overholde grænseværdierne for kimtal i det kolde vand. Ifølge PA er forholdet vedrørende legionellabakterier udbedret på N2. Der udestår dog endelig dokumentation på, at forholdet vedrørende overholdelse af grænseværdier for kimtal er bragt i orden i form af verificerende resultater fra vandprøver.
- ▶ Efter afslutning af gulvbelægning er der i en række områder identificeret revner i gulvet mod facader. Jf. PA, skyldes forholdet en fejlkonstruktion i det underliggende betondæk. Der er foretaget udbedring af revnerne i N2, men ifølge PA undersøges det p.t., hvorvidt der kan være samme fejlkonstruktion i øvrige delprojekter.
- ▶ Som beskrevet i seneste DTØ-kvartalsrapport for 3. kvartal 2016 har en nærmere gennemgang af planen for varsling af personer i bygning ved en eventuel brand vist, at det er gavnligt, at varslingsystemet suppleres for en optimal og sikker drift.
- ▶ Det har vist sig, at entreprenøren er udfordret med indregulering af ventilationsanlæg, herunder overholdelse af udbudskrav til SEL-værdier og til trykforhold i ventilationskanaler.
- ▶ Jf. referat af projektledelsesmøde dateret 14. december 2016, er det ved 1-årsgennemgang af N2 konstateret, at der her stadig udestår udbedring af mangler af teknik- og apteringsentreprenør.
- ▶ Jf. PA og RG, har det vist sig vanskeligt at fremskaffe dokumentationsmateriale fra entreprenørerne, hvilket bl.a. udfordrer overdragelsen af byggeriet til TA. Jf. PA, er der fremadrettet allokeret ressourcer hos PA til fremskaffelse af dokumentationsmateriale fra entreprenører.

Som tidligere nævnt har PA haft stort fokus på færdiggørelsen af N2. På trods af ovenstående udfordringer er det således delvist lykket at komme i mål med N2 uden større tidsmæssige forskydninger i forhold til den planlagte ibrugtagning. DTØ ser dog en risiko for, at færdiggørelsen og dermed ibrugtagning af de øvrige delprojekter, der er planlagt ibrugtaget i 2017, kan blive tidsmæssigt udfordret grundet følgende:

- ▶ Jf. ovenstående, er der konstateret en række tidsmæssige u hensigtsmæssigheder i forbindelse med klargøring af N2 til drift. Disse forhold kan vise sig også at udfordre klargøring af de øvrige delprojekter.
- ▶ Det generelt komprimerede færdiggørelsesforløb i den kommende periode i 2017 medfører et resourcepres hos PA, TA og bygherreleverancer. Desuden kan der være en risiko for, at PA og TA resourcemæssigt udfordres yderligere i den kommende periode af opfølgning på mangler og ændringsbehov i den bygningsmasse, der er ibrugtaget.

- ▶ Jf. referat af projektledelesmøde dateret 3. januar 2017, er der i delprojekt S2 konstateret fejl ved koblingsdåser til radiatorer i et betydeligt omfang. Forholdet kan også være gældende på andre delprojekter, og der pågår således p.t. en undersøgelse af omfanget. Det fremgår af referatet, at fejlen udgør en risiko i forhold til tidsplanen for S2.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at der foretages en vurdering af, hvorvidt de konstaterede udfordringer i relation til endelig klargøring til drift af N2 også kan opstå på øvrige delprojekter. Ligeledes anbefaler DTØ, at der på baggrund af denne vurdering udarbejdes en plan for imødegåelse af sådanne udfordringer på de øvrige delprojekter.

3.3.2 Sammenfald i færdiggørelsesaktiviteter

DTØ har erfaret, at der grundet et komprimeret færdiggørelsesforløb opleves sammenfald i de aktiviteter, der skal gennemføres i henhold til den generiske færdiggørelsesplan op mod ibrugtagning. Jf. TA, opleves der således overlap mellem entreprenørernes færdiggørelsesarbejder, implementering af bygherreleverancer, kliniske ændringsbehov og test af de tekniske anlæg. I henhold til den generiske færdiggørelsesplan skulle eksempelvis bygherreleverancer ikke være påbegyndt, inden der var sket en overdragelse til TA.

Jf. TA, medfører forholdet et øget koordineringsbehov i forhold til, hvornår de enkelte aktiviteter har adgang til byggeriet. Desuden medfører forholdet en øget risiko for, at kritiske fejl ikke identificeres i forbindelse med færdiggørelsen, hvilket kan påvirke den efterfølgende drift. Ligeledes kan det medføre uklare ansvarsforhold i forhold til entreprenørers mangeludbedring.

Dette er et opmærksomhedspunkt for DTØ, og vi vil følge op herpå i kommende kvartalsrapporter.

3.4 Risikostyring

3.4.1 Risikoreducerende tiltag

Jf. PL-mødereferat dateret 14. december 2016, har bygherrerådgiver anmodet RG om i månedsrapporter at uddybe, hvilke risikoreducerende tiltag der arbejdes med.

Da der i forbindelse med den kommende fusion mellem bygherrerådgiver (NIRAS) og Alectia er risiko for organisatoriske ændringer i relation til bygherrerådgiver, bør det sikres, at denne opfølgning vedrørende risikoreducerende tiltag over for RG fastholdes.

Dette er et opmærksomhedspunkt for DTØ, og vi vil følge op herpå i kommende kvartalsrapporter.

3.5 Organisation

Efter DTØ's opfattelse er fastholdelse af medarbejdere og ikke mindst medarbejdernes historik i og viden om projektet og dets forløb en meget bredtfavnende risiko i relation til projektets færdiggørelse, dels den faktuelle erfaring og viden om projektet, men i ligeså høj grad de mange personlige relationer, der opstår i et langvarigt projekt som DNU.

DTØ erfarer, at en række nøglemedarbejdere hos såvel bygherre som RG har sagt deres stillinger op, ligesom det må antages, at det i forbindelse med håndteringen af fusionen mellem NIRAS (bygherrerådgiver) og Alectia (del af RG/DNU-konsortiet) kan medføre bortfald af centrale kompetencer og viden.

3.5.1 Fastholdelse af medarbejdere

Med udgangspunkt i ovenstående betragtninger samt vores tidligere omtale af forholdet i rapporten for 2. kvartal 2016 er det fortsat DTØ's opfattelse, at bygherre skal fortsætte bestræbelserne på at fastholde medarbejderne i organisationen.

Risikoen vedrører særligt den historik, der kan gå tabt ved medarbejders fratræden, idet udførelsen af opgaver alt andet lige tager mere tid og kræver flere ressourcer med nye medarbejdere uden historik, ligesom kravet til dokumentation af aftaler m.v. øges i takt med medarbejderomsætningen.

Ligeledes skaber bortfald af centrale medarbejdere i bygherres organisation i nogle tilfælde et øget pres på bygherres samarbejdspartnere, særligt som følge af den mistede historik, ligesom tabet af relationer kan udfordre samarbejdet projektets parter imellem.

Det er endvidere DTØ's opfattelse, at usikkerheden omkring forholdene efter DNU's afslutning kan være en medvirkende faktor til, at visse medarbejdere søger væk nu, såvel inden for bygherres organisation som hos RG.

Da den kommende periode vil omfatte et stort antal afleveringer, der erfaringsmæssigt trækker mange ressourcer hos PA og for den sags skyld TA, og da RG samtidig er i gang med nedmanding af rådgiverfunktionen, bliver fastholdelse af medarbejdere et meget centralt opmærksomhedspunkt, som bygherre fortsat bør forholde sig konkret til. Det bemærkes dog, at det i visse tilfælde kan vise sig nyttigt med en udskiftning af specifikke medarbejdere.

Bygherres organisation

For så vidt angår bygherres egen organisation har bygherre i sagens natur mere direkte muligheder for at påvirke fastholdelsen af medarbejdere.

Det er DTØ's opfattelse, at en række PA-medarbejdere p.t. oplever et stort arbejdspress. PA forventer, at dette pres vil aftage efter ibrugtagning af N2 og N1, men det er DTØ's opfattelse, at der efterfølgende vil være en pukkel i form af yderligere afleveringer, overtagelser og ikke mindst opfølgning på allerede afleverede delprojekter (herunder i øvrigt også N2 og N1).

I forbindelse med udarbejdelse af handleplanen for DNU i samarbejde med SUM i 2016 blev der iværksat en række tiltag til fastholdelse af medarbejderne i PA.

Efter DTØ's opfattelse bør hospitalet ligeledes sikre lignende tiltag i relation til TA, da TA skal overtage mange delprojekter det næste stykke tid, ligesom visse TA-ressourcer er meget centrale i relation til færdiggørelse af delprojekterne.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at arbejdet med fastholdelse af medarbejdere fortsættes og eventuelt styrkes, samt at der etableres en proces for løbende vurdering af risikobilledet omkring bygherres organisation med henblik på at kunne agere proaktivt i relation til truende eller effektuerede opsigelser.

DTØ anbefaler endvidere, at et lignende arbejde iværksættes i relation til TA.

DTØ anerkender, at bygherre ikke skal fastholde givne medarbejdere for enhver pris, men bygherre bør sikre et beredskab til afdækning af de risici, som givne opsigelser kan medføre.

RG's organisation

DTØ har endvidere konstateret, at visse centrale personer hos RG har valgt at opgive deres stilling.

Det er DTØ's opfattelse, at byggebranchen i øjeblikket oplever ressourcemæssige udfordringer og dermed søger nye medarbejdere og i visse tilfælde tilbyder RG's medarbejdere stillinger, som - set i lyset af usikkerheden omkring forholdene efter DNU's afslutning - er attraktive for disse medarbejdere.

Uagtet bygherre ikke som sådan har direkte myndighed over RG's organisation og bemanding, bør bygherre sikre sig, at RG så vidt muligt har et tilstrækkeligt beredskab i relation til mistede medarbejdere, så man så vidt muligt undgår nøglemedarbejderproblematikker i denne afsluttende og kritiske fase af DNU-projektet.

NIRAS' organisation

I forbindelse med den planlagte fusion mellem NIRAS (bygherrerådgiver) og Alectia (del af RG) kan der opstå tilfælde, hvor NIRAS-medarbejdere må forlade DNU-projektet, og der opstår således en risiko for tab af væsentlig viden og historik omkring projektet.

Forholdet omtales ligeledes ovenfor i afsnit 3.1.1.

3.5.2 Samarbejde mellem TA og PA

I forbindelse med den stadig større volumen af delprojekter i færdiggørelse er TA blevet en stadig mere central aktør i forbindelse med bl.a. afhjælpningsteam og bygherreleverancer af løst og fast inventar, men ikke mindst i forhold til at skulle overtage byggerierne, når de er færdige.

Således er samarbejdet mellem PA og TA blevet stadig vigtigere for en succesfuld færdiggørelse af DNU-projektet.

DTØ oplever, at projektets historik har gjort, at PA hhv. TA i nogle tilfælde mere anser hinanden som en art kunde/leverandør og i mindre grad egentlige samarbejdspartnere.

DTØ har tidligere anerkendt den organisatoriske overflytning af PA til AUH, hvilket har medført, at PA og TA nu tilhører samme organisation og har fælles ledelse.

DTØ oplever endvidere, at PA og TA på ledelsesniveau har en konstruktiv dialog med gensidig forståelse. Endvidere er der på ledelsesmæssigt niveau opnået enighed mellem TA og PA om, på hvilket niveau de enkelte bygninger skal overdrages fra PA til TA.

Imidlertid opstår der i processen - og længere ned i de to organisationer - en række konflikter, hvor de to parter ikke ser ens på forholdene, hvilket påvirker overdragelsesprocessen.

PA oplever på den ene side, at TA kan være rigide i deres tilgang til overdragelse, ligesom PA til tider oplever, at TA bruger unødigt mange ressourcer på at gennemgå byggeriet.

TA oplever omvendt stadig, at byggeriet er behæftet med mange mangler, og føler, at de presses i forhold til at overtage ansvar for byggeriet. TA er endvidere bekymret for, at når de overtager, aftager PA's involvering og dermed muligheden for at rette fejl/mangler mod entreprenører.

PA's mulighed for at holde beredskab på afleverede projekter er naturligvis afhængig af, at PA fastholder de fornødne ressourcer.

Det er DTØ's opfattelse, at det er vigtigt at sikre, at de forhold, der er aftalt på ledelsesniveau, bredes ud i de to organisationer, og at de to parter således i højere grad drives af en fælles interesse i såvel succesfulde afleveringer/ibrugtagninger som den efterfølgende drift af DNU.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at den fælles organisering og ledelse af PA og TA som værende en del af AUH udnyttes til at skabe et grundlag for gensidig forståelse og samarbejde omkring projekternes færdiggørelse og overdragelse.

4 Opfølgning på DTØ's tidligere anbefalinger

Anbefaling/bemærkning	Område	Henvi- ning	Status	Kommentarer
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	Forholdet er blevet en del af den verserende voldgiftssag mellem RG og PA. DTØ vil følge op herpå, når voldgiftssagen afgøres.
DTØ anbefaler, at PA sikrer, at RG foretager den kontraktuelt beskrevne risikostyring/-rapportering fra juridisk aflevering og frem til myndighedsgodkendelse, herunder hvorledes RG kan/vil identificere og følge op på risici på delprojekter, hvor deres involvering er begrænset.	Risikostyring	DTØ-rapport for 1. kvartal 2016	Igangværende	Jf. PA, arbejdes der løbende med at sikre den nødvendige risikostyring, frem til myndighedsgodkendelsen foreligger.

A. Oversigt over lukkede observationer og anbefalinger siden seneste kvartalsrapport

Anbefaling/bemærkning	Område	Henvisning	Status	Kommentarer
DTØ anbefaler, at projektet i forbindelse med tilpasning af tidsplaner for færdiggørelse afdækker de potentielle ressourcemæssige udfordringer, som såvel TA som bygherreleverandører vil opleve i forhold til komprimering og sammenfald af aktiviteter i de enkelte delprojekter.	Tid	DTØ-rapport for 3. kvartal 2016	Lukket	Jf. PA, er der udarbejdet en ressourceplan, hvor det fremgår, hvor mange ressourcer der skal anvendes, og hvornår disse skal anvendes.

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 med PA, RG, TA og bygherrerådgiver.
- ▶ Månedsrapportering fra RG for november 2016.
- ▶ Referater af diverse PL-møder (projektledermøder) og styregruppemøder.
- ▶ Tidsplaner for færdiggørelse.
- ▶ Disponeringsregnskaber for november 2016.
- ▶ Projektafdelingen DNU's bemærkninger til 3. kvartalsrapport 2016 fra DTØ.
- ▶ Risikoreport for 3. kvartal 2016.
- ▶ Auditrapport vedrørende implementering af kendte problemstillinger fra de første udbudsområder, dateret 31. oktober 2016.
- ▶ RG's notat vedrørende audit på S5, dateret 5. december 2016.
- ▶ NIRAS mødereferat fra opsamlingsmøde den 9. januar 2017: Drøftelse af audit rapport vedrørende S5.

Projektafdelingen DNU's bemærkninger til 4. kvartalsrapport 2016 fra "Det Tredje Øje"

Projektafdelingen (PA) har modtaget "Det tredje øjes" (DTØ) rapport for 4. kvartal 2016. Der har været en konstruktiv dialog om de berørte risikoemner og tilknyttede anbefalinger med DTØ.

Dato 31. januar 2017
Anders Larsen

Side 1

Nedenstående afsnitsnummereringer henviser til DTØ-rapporten.

Projektafdelingen (PA) har følgende bemærkninger til rapporten:

3.1 Generelt

3.1.1 Fusion mellem Niras og Alectia

PA havde udarbejdet indstilling til møde i Styregruppen for DNU den 2. januar 2017, hvor håndteringen af problemstillingen generelt blev afklaret, herunder at Niras ophører med generelle bygherreopgaver vedr. KF-projektet, men fortsætter med konkret afgrænsede opgaver, hvor der ikke vurderes at være habilitetsproblemer. Disse opgaver aftales løbende. Endvidere vil udvalgte Nirasmedarbejdere indgå som dedikerede ressourcepersoner i PA i opgaver med færdiggørelse af projektet.

Hospitalsudvalget blev orienteret om håndtering af problemstillingen i januar 2017. Der er udarbejdet en intern juridisk vurdering af, hvorvidt den foreslåede håndtering af Nirasmedarbejdere som ressourcepersoner er hensigtsmæssig. Der er endvidere udarbejdet ekstern juridisk vurdering af konkrete opgaver, som Niras fortsat skal bidrage til på KF-projektet.

Opdatering af styringsmanualen i forhold til anvendelse af bygherrerådgiver forelægges regionsrådet i marts eller april 2017.

PA håndterer således problemstillingen i overensstemmelse med DTØ's anbefalinger.

3.1.2 Bred fokus på hele projektet

PA's ressourcer bruges på alle delprojekter, og der er ikke sket en nedprioritering af delprojekter for at få færdiggjort N2. Derimod har der været stor ledelsesmæssig fokus på færdiggørelse af N2, dels fordi N2 er vigtig for indflytningen og dels fordi løsning af problemstillinger på N2 giver svar på løsning af problemstillinger på en række andre delprojekter.

3.1.3 Stand by drift af færdiggjort men ikke ibrugtaget byggeri

PA har præciseret aftaler vedrørende "stand by drift" således, at PA ikke skal påtage sig driftsopgaver. Problemstillingen forventes dog at blive mindre fremover, da der i henhold til færdiggørelsestidsplanerne kun er kort tid mellem aflevering fra entreprenørerne og overdragelse til driften.

3.1.4 Ændring i ledelsen på AUH

PA har ikke kommentarer til DTØ's opmærksomhedspunkt.

3.2 Økonomi

3.2.1 Kapitalisering af projektets risikobillede

PA er enig med DTØ i, at projektets samlede risikobillede kapitaliseres ud fra det mest sandsynlige udfald (most-likely-vurdering). Der henvises til bl.a. risikorapporteringen for 3. kvartal 2016 og 4. kvartal 2016 for en sådan kapitalisering. PA arbejder løbende med udvikling af, hvordan kapitaliseringen foretages i forhold til de behov, som projektets forskellige parter har. Dette ændrer dog ikke ved, at der ofte er stor usikkerhed knyttet til vurderingen, og at der derfor er grænser for hvor stor nytte yderligere detaljering af vurderingerne har.

Regionen er i overvejelser omkring, om det vil give mening, at regionens tre kvalitetsfondsprojekter i udgangspunktet baserer sig på samme model for kapitalisering og prognostisering af reserveforbrug.

3.2.2 Uafklarede økonomiske forhold

PA er fortsat enige med DTØ i deres anbefaling om, at der fortsat skal være fokus på at løse uafklarede økonomiske forhold. I et omfattende projekt som DNU der har forløbet i mange år, er det dog naturligt, at der er et antal uafklarede økonomiske forhold. PA arbejder på at finde løsninger der bedst muligt tilgodeser projektets økonomi og den efterfølgende drift.

I forhold til de forhold, som DTØ konstaterer, har PA følgende bemærkninger:

- Der er risiko for yderligere udgifter for projektet til stand by drift, hvis færdiggørelsestidsplanen overholdes. Det kan blive nødvendigt at finansiere udgifterne af de centrale reserver såfremt risikoen indtræffer. Problemstillingen er beskrevet i risikorapporten for 4. kvartal 2016.
- Samme forhold gør sig gældende i forhold til merudgifter til byggeledelse og projektopfølgning
- Der er en risiko for merudgifter til S5 som følge af supplerende tiltag i forhold til strålesikring. Problemstillingen er beskrevet i risikorapporten for 4. kvartal 2016.
- Jf. kvartalsrapporten for tredje kvartal, som var til rådighed for DTØ, da DTØ-rapporten blev udarbejdet, påpeges økonomisk risiko på delprojekterne N1, N2, N3, N4, S1, S2 og S3. Med den nuværende viden er det vurderet, at det mest sandsynlige

er, at der skal tilføres et mindre millionbeløb fra de centrale reserver. Problemstillingen er endvidere beskrevet i risikorapporten for 4. kvartal 2016. Mht. til byggemodning og C-gangen er overskridelse af ufo-budgettet af historisk karakter. Overskridelsen er håndteret indenfor de pågældende delprojekters bevillinger, hvilket løbende har fremgået af byggeregnskaberne.

Problemstillingen med at enkelte disponeringsregnskaber fra RG ikke har været retvisende vurderer PA er løst med de disponeringsregnskaber der foreligger pr. 31.12 2016, der alle vurderes at være retvisende. Anbefalingen er således opfyldt.

Jf. styringsmanualen har byggeriets del- og underprojekter som udgangspunkt et budget til uforudsete udgifter på 5% af håndværkerudgifterne. Budgettet er relativt lavt sammenlignet med andre byggeprojekter i stor- og fagentrepriser, hvor ufo-budgettet som regel er væsentligt højere. Dette skyldes en ambition om en stram styring af budgetterne i DNU, som bl.a. er understøttet af incitamentsaftale med RG, som tager udgangspunkt i et budget til uforudsete udgifter på 5%. Hvis et delprojekt nærmer sig uforudsete udgifter på 5% kommer der særlig fokus på økonomisk styring af delprojektet, bl.a. via risikorapporteringen den løbende opfølgning i det samlede projekt og dagsordenspunkter til regionsrådet. Gennem projektets forløb er det løbende sikret, at der har været tilstrækkelige centrale reserver til at forhøje budgettet til uforudsete udgifter i de delprojekter, hvor budgettet er overskredet eller hvor der er en risiko for overskridelse. Ulempen ved den valgte reservestrategi er "støj" omkring projektet generelt, når der relativt ofte skal laves budgetændringer.

3.2.3 Overholdelse af reservekrav

Som DTØ konstaterer, er projektet med indflytningstilladelsen på N1 overgået til den nye reservestrategi, som blev godkendt af regionsrådet i oktober 2016. Den nye reservestrategi er beskrevet nærmere i kvartalsrapporten for 4. kvartal 2016.

3.3 Tid

3.3.1 Klargøring af byggeri til drift

Jf. DTØ rapporten er der en lang række større og mindre problemstillinger forbundet med at klarlægge et stort antal kvadratmeter til drift. De mange opgaver fortsætter til foråret 2019, hvor de sidste kliniske afdelinger flytter ind. I en stor del af perioden vil det være et vilkår at der er et pres på ressourcerne.

Der er udarbejdet "færdiggørelsesskemaer" med alle væsentlige aktiviteter for overdragelse af delprojekterne til driften. Færdiggørelsesskemaerne anvendes i alle delprojekter med byggeri til klinikken i samarbejde mellem PA, RG og TA. I skemaerne indgår de udfordringer, der er konstateret delprojekterne i S1 og N2, der er taget i brug. Projektet arbejder dermed i overensstemmelse med DTØ's anbefaling om at imødegå erfarede udfordringer på tværs af delprojekterne.

3.3.2 Sammenfald i færdiggørelsesaktiviteter

PA er enig i, at der er et sammenfald af aktiviteter, der skal gennemføres op mod ibrugtagning. I første halvår 2017 skal der overdrages ca. 170.000 m² til driften, hvilket medfører en risiko for forsinkelse jf. risikorapporten for 4. kvartal 2016. Der er et tæt samarbejde mellem TA, PA og RG for at sikre, at byggeriet er klar til ibrugtagning i henhold til

tidsplanen, og at der kun i mindre omfang er fejl og mangler, der skal håndteres efter indflytningen.

PA har anmodet RG om at stramme op på opfølgning af entreprenørernes mangelfhjælpning, så mangelfhjælpsningen i højere grad sker rettidigt.

3.4 Risikostyring

3.4.1 Risikoreducerende tiltag

Både bygherrerådgiver og PA har løbende anmodet RG om at uddybe risikoreducerende tiltag i RG's månedsrapport. PA vil naturligvis sikre, at denne opfølgning fastholdes, selvom Niras ikke længere anvendes til generel bygherrerådgivning overfor RG. F.eks. er der i PA en dedikeret ressource, der understøtter PA's projektledere i opfølgningen på, om RG's risikoregistre er fyldestgørende, og om der er igangsat de nødvendige risikoreducerende tiltag.

3.5 Organisation

3.5.1 Fastholdelse af medarbejdere

PA er enig i, at arbejdet med fastholdes af medarbejdere fortsættes. Generelt kan det være en udfordring for projektet, at der sker udskiftning af medarbejdere. Dette er imidlertid også et vilkår i et projekt, der forløber over mange år. PA iværksætter løbende initiativer for at sikre fastholdelse og udbygning af det nødvendige kompetence- og ressourceniveau i afdelingen. Dette sker bl.a. gennem nyansættelser, genbesættelse af opsagte stillinger, indlån af medarbejdere fra andre dele af RM, forlængelse af midlertidige ansættelser og tilknytning af eksterne konsulenter. Regionen har ligeledes en opmærksomhed i forhold til fastholdelse af medarbejdere i Teknisk Afdeling.

Jf. risikorapporten for 4. kvartal 2016 har der været en dialog med RG's bestyrelse og ledelse om vigtigheden i, at RG fastholder relevante medarbejdere, til projektet er afsluttet. Dialogen har i en vis grad betrygget PA i, at RG arbejder for at have de nødvendige kompetencer og ressourcer til at færdiggøre projektet.

3.5.2 Samarbejde mellem TA og PA

PA ser ikke TA som kunde i forhold til overdragelse og færdiggørelse af byggeriet, men som en samarbejdspartner. Samarbejdet udfordres af bl.a. mangelfuldt byggeri fra entreprenørerne, at mange kvadratmetre skal ibrugtages og at de aktører/medarbejdere der henholdsvis skal overdrage og overtage byggeriet ofte ikke er de samme som var med til at planlægge byggeriet. Ledelserne i PA og Servicecentret/TA har løbende dialog om rammerne for samarbejdet omkring projekternes færdiggørelse og overdragelse. Det er endvidere muligt at få afklaret problemstillinger med hospitalsdirektøren, bl.a. i de løbende møder i Styregruppen for ibrugtagning.

PA er således enig i DTØ's anbefaling.

Aarhus,

06.02.2017

Sag nr.: F2-00-00

Initialer: MT

RG-DNU's bemærkninger til 4. kvartalsrapport 2016 fra "Det tredje øje".

Notat

Vedr. : RG-DNU's bemærkninger til 4. kvartalsrapport 2016 fra "Det tredje øje".

Sag: F2-00-00 Management

Dato : 06.02.2017

Sendt til : Ernest & Young P/S, att: Peter Kold

RG har gennemgået rapporten, der har givet os anledning til følgende kommentarer og præciseringer.

**Afsnit 2.1 Anbefalinger, økonomi samt
3.2.2 Uafklarede økonomiske forhold**

RG står uforstående overfor kommentarerne om, at delprojekternes disponeringsregnskaber ikke skulle være retvisende.

Disponeringsregnskaberne opdateres løbende og er sammen med månedsrapporternes tekst vedrørende disponeringer retvisende, men beror naturligvis på skøn indtil endelige aftaler og entrepriseregnskaber foreligger.