

Region Midtjylland

Kvalitetsfondsprojektet Regionshospitalet Viborg

Redegørelse vedrørende udfordringer relateret til
projektet

DTØ dokumentationsgrundlag

17. januar 2018



Indhold

1	DTØ dokumentationsgrundlag	2
1.1	Tidlig projektgranskning	2
1.2	Samarbejde mellem PV og bygherre i projekteringsfasen	2
1.3	Beslutningslisten	3
1.4	Tilgængelighed af nøglepersoner	4
1.5	Bygherreleverancer	4
1.6	Månedsrapportering	6
1.7	Uge 40-ændringer (ændringslog)	6
1.8	Granskninger af hovedprojektet	7
1.9	Licitationsresultater	8
1.10	Udbuds- og entreprisestrategi	9
1.11	Afklaring af projektændringer	9
1.12	Risikostyring i udførelsesfasen	10
1.13	Månedsrapportering i udførelsesfasen	10
1.14	Organisation i udførelsesfasen	11
1.15	Samarbejdsudfordringer mellem bygherre og PV	12
1.16	Projektopfølgning	14
1.17	Tidsstyring i udførelsesfasen	14

1 DTØ dokumentationsgrundlag

I dette dokument sammenfattes de dele af tidligere DTØ-rapporter, der udgør dokumentationsgrundlaget for DTØ's *Redegørelse vedrørende udfordringer relateret til projektmaterialet* for Kvalitetsfundsprojektet Regionshospitalet Viborg.

De forløb, redegørelsen beskriver, baserer sig på uddrag fra DTØ-rapporter. Disse uddrag er gengivet i afsnit nedenfor, inddelt efter emner.

1.1 Tidlig projektgranskning

DTØ kvartalsrapport, 4. kvartal 2013

PA og bygherrerådgiver har i forbindelse med udarbejdelse af dispositionsforslaget udarbejdet en granskningsprotokol. Det er for DTØ uklart, hvorvidt der i forbindelse med udarbejdelse af projektforslaget er foretaget en dokumenteret og struktureret opfølgning mellem PA, PV og bygherrerådgiver på granskningsprotokollens anmærkninger. DTØ anser en sådan opfølgning for væsentlig, da der ellers er risiko for, at anmærkninger fra PA og bygherrerådgiver videreføres i projektforslaget og det videre projektforløb.

DTØ kvartalsrapport, 1. kvartal 2014

PA og bygherrerådgiver har i forbindelse med udarbejdelse af dispositionsforslaget udarbejdet en granskningsprotokol. I denne protokol angives en række bygningsrelaterede forhold, som PV har besvaret vil blive implementeret i forbindelse med projektforslaget for Akutcentret. DTØ erfarer dog, jf. PA_notat "Opsamling på uafklarede forhold", at en del af disse forhold ikke er blevet indarbejdet i projektforslaget blandt andet grundet manglende afklaring.

PA og bygherrerådgiver har fulgt op på de uafklarede forhold og sammenfattet dette i notat: "RHV Akutcenter - notat ang. aflevering af Forprojekt" dateret 15. april 2014. I dette notat anmodes PV om at udarbejde handlingsplan med tidsterminer for færdiggørelse af Forprojektet. Forprojektet vil ikke blive anset for færdiggjort, inden der er sket afklaring af de nævnte uafklarede forhold.

En manglende rettidig adressering af de uafklarede forhold kan medføre, at væsentlige bygningsrelaterede forhold ikke indarbejdes rettidigt i hovedprojektet, hvorfor risikoen for omprojektering og forsinkelse øges.

DTØ anbefaler, at PV snarest får udarbejdet en handlingsplan for adressering af uafklarede forhold i projektforslaget, således risikoen for omprojektering og eventuel forsinkelse minimeres.

1.2 Samarbejde mellem PV og bygherre i projekteringsfasen

DTØ-kvartalsrapport, 2. kvartal 2014

PA har overfor DTØ oplyst, at den endelige aflevering af forprojektet på akutcenteret, som kunne godkendes af bygherre, blev forsinket med ca. 3 måneder. Jf. PA skyldtes forsinkelsen en manglende forventningsafstemning mellem PA og PV vedrørende kvalitet og indhold af forprojektet. PA vurderede således ikke, at den første aflevering af forprojektet indeholdt det fornødne omfang i forhold til indsendelse til myndighedsbehandling. [...] PA [har] bedt PV redegøre for, hvorledes PV vil foretage den nødvendige planlægning, kvalitetssikring og dokumentation i hovedprojektet.

DTØ-kvartalsrapport, 3. kvartal 2014

DTØ har fulgt op på forholdet og har følgende bemærkninger:

PV har udbedt sig en 2-måneders udskydelse i aflevering af hovedprojektet. PV har i den relation varslet eventuelle ekstrakrav i forbindelse med den forlængede projektering, idet PV vurderer, at udskydelsen delvist skyldtes manglende rettidig afklaring af projektmæssige forhold fra bygherres side. [...] PA har oplyst, at de har afvist, at forholdet kan medføre ekstrakrav. [...]

Der har været eksempler på, at kvaliteten i det afleverede fra PV ikke matcher med PA's forventninger (forprojekt og udbudsstrategi), hvilket kunne tyde på en fortsat manglende forventningsafstemning med

udgangspunkt i den indgåede aftale. PA oplyser, at forholdet set fra deres side skyldes en utilstrækkelig leverancestyring fra PV.

DTØ anerkender, at der kan opstå uoverensstemmelser mellem partnerne undervejs i et byggeprojekt. Dog anser DTØ forholdet for en potentiel risiko, såfremt historiske uenigheder påvirker det fremadrettede samarbejde. Et eventuelt udfordret samarbejde mellem PA og PV synes især kritisk på projektets nuværende stade, idet projekteringen er i en kritisk fase i forhold til beslutningstagning, kvalitetssikring og færdiggørelse af fyldestgørende projektmateriale til indhentning af tilbud.

DTØ anbefaler, at forhold vedrørende ekstrakrav snarest afklares, og at der foretages en forventningsafstemning mellem PA og PV i forhold til fremtidige leverancers indhold og kvalitet, således der sikres et fremadrettet fokus.

DTØ-kvartalsrapport, 4. kvartal 2014

[...] DTØ [anser] det som et opmærksomhedspunkt, at PA og PV får sikret en ordentlig forventningsafstemning i forhold til det projektmateriale, der afleveres [...]. Baseret på erfaringer fra lignende byggeprojekter er det DTØ's opfattelse, at disse potentielle konflikter mellem bygherre og rådgivere/leverandører bør adresseres med det samme. Herunder bør det som nævnt sikres, at der er en forankret forventningsafstemning mellem parterne, således at igangværende uoverensstemmelser ikke eskaleres yderligere til skade for det samlede projekt.

DTØ-kvartalsrapport, 1. kvartal 2015

[DTØ] har følgende bemærkninger i forhold til samarbejdsforholdet:

Der foreligger fortsat ikke en endelig afklaring vedrørende de ekstrakrav, der er fremsendt fra PV [...]. Jf. PA er der igangsat en proces med henblik på at få en endelig afklaring på plads. I forhold til denne proces bemærkes, at PA har identificeret en række modkrav til PV.

[...] DTØ erfarer, at der mellem PA og PV er uenighed om, fra hvilken dato dagboden [vedrørende aflevering af hovedprojekt] kan gøres gældende.

[...] PA [har] vurderet, at projektbeskrivelsen af råhuset er mangelfuld, hvorfor denne ikke kan godkendes. [...]

[...] Ovenstående forhold øger risikoen for, at samarbejdet mellem PA og PV yderligere udfordres, herunder at der fortsat ikke er sikret en ordentlig forventningsafstemning i forhold til det projektmateriale, der afleveres, herunder hvem der skal levere hvad i processen frem til afleveringen. [...]

DTØ anbefaler, at realiserede og potentielle konflikter mellem bygherre og rådgivere/leverandører adresseres med det samme, herunder at parterne får sat sig sammen med henblik på at etablere en løsningsorienteret tilgang til eksisterende konflikter og det fremadrettede samarbejde. Herunder bør det sikres, at der er en forankret forventningsafstemning mellem parterne, således at igangværende uoverensstemmelser ikke eskaleres yderligere til skade for det samlede projekt.

1.3 Beslutningslisten

DTØ-kvartalsrapport, 4. kvartal 2014

I forbindelse med projekteringen af akutcenteret er der udarbejdet en beslutningsliste, der opsamler punkter, som skal besluttes/behandles med henblik på at sikre god fremdrift i projekteringsfasen.

I seneste version af beslutningslisten dateret 25. november 2014 fremgår det, at der foreligger en række uafklarede og kritiske beslutningspunkter, hvor fristen ikke er overholdt. Af beslutningslisten fremgår, at PV vurderer, at en række af de uafklarede punkter skyldes manglende opdatering af dRofus og mangler i it-strategien. Det faktum, at der foreligger en række uafklarede forhold, åbner desuden op for fortsatte ændringsønsker i forhold til hovedprojektet.

DTØ anser forholdet for kritisk, idet de uafklarede beslutningspunkter kan medføre enten udskydelser og/eller omprojektering i det pågående arbejde med hovedprojektet for akutcenter. Dette vil kunne medføre såvel økonomiske som tidsmæssige udfordringer. Ifølge PA anses beslutningslisten desuden

som et styrende dokument, hvorfor det er væsentligt, at parterne er enige om indholdet og har godkendt den til enhver tid gældende beslutningsliste.

DTØ anbefaler, at de uafklarede og kritiske beslutningspunkter i beslutningslisten for færdiggørelse af hovedprojektet snarest afklares, herunder at der sker en klar forventningsafstemning mellem PV og PA vedrørende de i beslutningslisten nævnte emner/leverancer (ansvar, tid og kvalitet) med henblik på at sikre en fælles godkendelse af listen.

DTØ-kvartalsrapport, 1. kvartal 2015

DTØ har erfaret, at der fortsat ikke foreligger en ajourført og godkendt (af såvel PA som PV) beslutningsliste. Samtidig har DTØ erfaret, at der er forskellige holdninger mellem PA og PV i forhold til beslutningslistens kritikalitet.

DTØ anser fortsat forholdet for kritisk, idet de uafklarede beslutningspunkter kan medføre enten udskydelser og/eller omprojektering i det pågående arbejde med hovedprojektet for akutcenter. Dette vil kunne medføre såvel økonomiske som tidsmæssige udfordringer.

DTØ anbefaler fortsat, at de uafklarede og kritiske beslutningspunkter i beslutningslisten for færdiggørelse af hovedprojektet snarest afklares, herunder at der sker en klar forventningsafstemning mellem PV og PA vedrørende de i beslutningslisten nævnte emner/leverancer (ansvar, tid og kvalitet) med henblik på snarest at sikre en fælles godkendelse af listen.

DTØ-kvartalsrapport, 2. kvartal 2015 (efter licitationen)

Der foreligger nu en fælles opdateret beslutningsliste, der er afstemt af begge parter.

1.4 Tilgængelighed af nøglepersoner

DTØ-kvartalsrapport, 1. kvartal 2015

DTØ har erfaret, at der synes at være potentiel udfordring i forhold til tilgængeligheden til projektkritiske nøglepersoner hos PV. [...] Dette forhold anser DTØ for et opmærksomhedspunkt i forhold til projektets videre udvikling, hvor der vil være stigende behov for effektive beslutnings- og afklaringsprocedurer på såvel DP2 som DP3.

1.5 Bygherreleverancer

DTØ kvartalsrapport, 3. kvartal 2013

DTØ har erfaret, at der ikke er etableret en ansvarlig til koordinering og opfølgning på bygherreleverancer. Samtidig er der ikke udarbejdet en risikorapportering på bygherreleverancer. [...] Risikoen ved den manglende ansvarsplacering er mangelfuld og/eller ikke rettidige input til den valgte totalrådgiver på bygherrens egne leverancer. [...] Den manglende rapportering på risici for bygherreleverancer kan medføre, at kritiske forhold ikke bliver adresseret rettidigt, hvilket kan resultere i budgetoverskridelser, forsinkelser, ufuldstændigt beslutningsgrundlag, dårligere kvalitet m.v.

DTØ anbefaler, at PA inden for kort tid får etableret et ansvar for opfølgning på og koordinering af bygherreleverancer, herunder sikrer en formaliseret proces for risikorapportering på bygherreleverancer.

DTØ kvartalsrapport, 4. kvartal 2013

DTØ erfarer, at der ikke er etableret en endelig, dokumenteret og struktureret procedure for risikorapportering på bygherreleverancer [...].

DTØ anbefaler, at der bliver etableret en endelig procedure for risikorapportering på bygherreleverancer [...].

DTØ kvartalsrapport, 1. kvartal 2014

[...] De ovennævnte tidsmæssige forskydninger kan ligeledes have en påvirkning på tidsplanen for bygherreleverancer, som igen kan have en påvirkning af rokadeplanen. Dog synes der ikke at være udarbejdet tidsplaner for bygherreleverancer, hvorfor de konkrete konsekvenser af forskydningerne ikke kan vurderes.

DTØ anbefaler, at der udarbejdes tidsplaner for bygherreleverancer, således at konkrete konsekvenser af tidsmæssige forskydninger i byggeriet i forhold til bygherreleverancer og eventuel rokadeplan kan identificeres og vurderes rettidigt.

[...] Denne procedure [for risikorapportering på bygherreleverancer på akutcenteret] er fortsat ikke endeligt etableret.

DTØ-kvartalsrapport, 2. kvartal 2014

Ultimo juni 2014 foreligger der fortsat ikke risikorapporteringer på bygherreleverancer.

Det er fra DTØ fortsat et opmærksomhedspunkt, at risikorapporteringen på bygherreleverancer etableres snarest, således eventuelle risici fra bygherreleverancer, der måtte have indflydelse på hovedprojektet, identificeres og adresseres rettidigt.

[...] DTØ erfarer, at der fortsat ikke er udarbejdet tidsplaner for bygherreleverancer, hvorfor konkrete konsekvenser ved tidsmæssige udskydelser ikke kan vurderes. [...] Dog bemærkes, at PA har igangsat en proces, der adresserer forholdet, og der forventes at kunne fremlægges materiale for DTØ i det kommende kvartal.

DTØ-kvartalsrapport, 3. kvartal 2014

PA har informeret DTØ om, at der pr. 1. 11. 2014 er ansat en ressource til at sikre koordination og rapportering på bygherreleverancer. [...] DTØ har fået fremsendt en strategi og overordnet tidsplan for bygherreleverancer. Dog er der ikke udarbejdet tidsplaner for de enkelte områder af bygherreleverancer.

DTØ-kvartalsrapport, 1. kvartal 2015

DTØ har erfaret, at bygherreleverancerne rørpost og affalds-/linnedrug endnu ikke er færdigprojekteret, hvorfor PV har baseret sit hovedprojekt på en række forudsætninger på disse områder. Der er således en risiko for, at PA vil komme med ændringer til de forudsætninger, som PV har antaget. Dette forhold vil kunne påvirke såvel økonomi som tid i hovedprojektet, eksempelvis i form af omprojektering.

DTØ anbefaler, at PA snarest får udarbejdet et endeligt projektgrundlag for såvel rørpost som affalds-/linnedrug, således det sikres, at der ikke skal foretages efterfølgende ændringer i hovedprojektet med de økonomiske og tidsmæssige konsekvenser, dette måtte have.

[...] DTØ erfarer, at der forventes at foreligge risikorapportering på bygherreleverancer fra og med 2. kvartal 2015. [...] Der synes ikke at foreligge tidsplaner for de enkelte områder af bygherreleverancer.

DTØ-kvartalsrapport, 2. kvartal 2015 (efter licitation)

Budgettet til bygherreleverancer er ikke endeligt fastlagt, da projektering ikke er endelig og fuldstændig. Dette forhold medfører en økonomisk usikkerhed i forhold til de samlede udgifter til bygherreleverancerens gennemførelse.

[...] DTØ har [...] forstået, at det [rørpost og affalds-/linnedrug] fortsat ikke er færdigprojekteret. Således vil rørpost blive gennemført som et særskilt udbud på et senere tidspunkt. Samtidig har PA meddelt, at affalds-/linnedrug udgår af KF-projektet grundet besparelsesbehov.

Forholdet medfører, at det gennemførte udbud for DP2 er baseret på en række ikke-afstemte og ikke-helhedsorienterede antagelser fra PV's side vedrørende rørpost og affalds-/linnedrug. Den manglende færdigprojektering af rørpost og uklarhed vedrørende håndtering af affalds-/linnedrug anser DTØ for u hensigtsmæssig, da dette øger risikoen for, at der skal foretages bygningsmæssige ændringer i opført byggeri. Dette kan påvirke tid, økonomi samt muligheden for at vælge den løsning, der understøtter effektiviseringsbehovet bedst muligt. [...]

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

1.6 Månedssrapportering

DTØ kvartalsrapport, 4. kvartal 2013

DTØ vurderer, at det nuværende omfang og niveau af månedssrapporterne har mangler i forhold til at give læseren indsigt i det enkelte delprojekts økonomi, kvalitet og fremdrift. [...] DTØ vurderer, at ovennævnte mangler i den nuværende månedssrapport er væsentlige at få på plads, inden akutcenter og ombygning går i udførelse, grundet disses omfang og kompleksitet og projektets parters/interessenters øgede behov for at få et reelt overblik over og indsigt i projekternes status.

DTØ anbefaler, at månedssrapporteringens indhold vedrørende økonomi, reserver, arealer og risici uddybes med henblik på at give læseren bedre indblik i projektets status.

DTØ kvartalsrapport, 1. kvartal 2014

[...] PA oplyser, at en opdateret månedssrapportering tilpasset DTØ's anbefalinger er under udarbejdelse, og den forventes at være gældende fra april måned 2014.

DTØ-kvartalsrapport, 2. kvartal 2014

DTØ har erfaret, at der ultimo juni 2014 ikke foreligger månedssrapporter for hverken april eller maj måned 2014. Således er der ikke blevet rapporteret en opdateret status på tid, økonomi og risici til byggeudvalget på igangværende delprojekter siden marts 2014. [...] Derved er der risiko for, at mulige projektmæssige risici ikke adresseres rettidigt.

DTØ anbefaler, at man i projektet tilstræber at udarbejde månedssrapporteringer således, at perioden fra udfordringer identificeres til de rapporteres, minimeres. Derved sikres, at udfordringer adresseres rettidigt.

DTØ-kvartalsrapport, 4. kvartal 2014

[...] vi [har] erfaret, at der ultimo december 2014 fortsat ikke var udarbejdet månedssrapporteringer for hverken oktober eller november.

[...] DTØ anbefaler, at projektet får etableret procedurer, der sikrer, at månedssrapporter bliver udarbejdet rettidigt.

DTØ-kvartalsrapport, 1. kvartal 2015

PA har fået fremsendt godkendte månedssrapporter.

1.7 Uge 40-ændringer (ændringslog)

DTØ-kvartalsrapport, 4. kvartal 2014

[...] DTØ [har] fra PV erfaret, at PV i afleveringen ikke medtager projektmæssige ændringer, der er fremkommet efter uge 40. Projektmæssige ændringer efter uge 40 vil således blive håndteret i granskingsperioden frem til færdiggørelse af det endelige udbudsmateriale. Dog oplyser PA, at forholdet alene omhandler medico-tekniske ændringer.

DTØ-kvartalsrapport, 1. kvartal 2015

I forhold til at få bearbejdet indholdet af ændringsloggen [...] synes det vanskeligt for parterne at få sig sat sammen og drøfte indholdet på operationelt niveau.

[...] I forbindelse med PV's udarbejdelse af hovedprojektet blev det besluttet, at bygherres ændringsforslag efter uge 40 (2014) skulle opsamles i en såkaldt ændringslog. I forbindelse med, at PV har afleveret

hovedprojekt til granskning hos bygherre ultimo januar 2015, er ændringsloggen blevet fremsendt til PV.

PA har efterspurgt en honorarmæssig prissætning af loggens indhold hos PV. Denne er dog ikke modtaget endnu, da PV ønsker et møde, hvor loggens indhold kan blive gennemgået i samarbejde med bygherre. Dette møde er fortsat ikke afholdt, hvorfor der ikke foreligger en tidsmæssig og økonomisk afklaring af loggens indhold, som er godkendt af begge parter.

DTØ vurderer den manglende afklaring af ændringsloggen som en tidsmæssig risiko i forhold til færdiggørelse af hovedprojektet. Samtidig vurderer DTØ, at forholdet kan medføre, at projektændringer ikke bliver indarbejdet i hovedprojektet inden licitation. Dette vil resultere i tilbud fra entreprenører, der er baseret på et ufuldstændigt projektmateriale, hvilket blandt andet kan medføre en forkert prissætning, urealistisk tidsplan og eventuelle fordyrende ændringshåndteringer i udførelsesfasen.

DTØ anbefaler, at ændringsloggen snarest afklares i forhold til de tidsmæssige og økonomiske konsekvenser, herunder at indholdet prioriteres i forhold til kritikalitet, således hovedprojektet som minimum inkluderer de mest kritiske projektændringer.

DTØ's kvartalsrapport, 2. kvartal 2015 (efter licitation)

Punkter fra PA's ændringslog er ikke indarbejdet i projektmaterialet, som har dannet grundlag for licitationsresultaterne. Dette forhold giver følgende økonomiske risici:

Honorar til PV for ændring af projektmateriale i forhold til ændringsloggen er ikke endeligt afklaret.

Ønskede bygningsmæssige ændringer baseret på ændringsloggen vil kunne forøge de modtagne licitationspriser.

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

1.8 Granskninger af hovedprojektet

DTØ-kvartalsrapport, 4. kvartal 2014

Følgende punkt er tænkt som et input til PA, baseret på DTØ's erfaringer fra lignende byggeri. Således bygger vores anbefaling ikke på, at der er identificeret en konkret udfordring i projektet. DTØ anbefaler, at det overvejes at lade en projektuafhængig tredjepart foretage kvalitetssikring af udbudsmaterialet for akutcenteret og ombygningen. Dette med henblik på at sikre uvildig vurdering af, hvorvidt projektet er fyldestgørende, og sikre en kritisk gennemgang med henblik på identifikation af væsentlige fejl og mangler, eksempelvis realismen i udbudstidsplanen, projektets bygbarhed og detaljeringsgrad. [...]

DTØ-kvartalsrapport, 1. kvartal 2015

PV har givet udtryk for en vis utilfredshed med proceduren for PA's håndtering af kollisionskontrol udført af ekstern part. Således er det PV's vurdering, at konklusionerne fra den eksterne kollisionskontrol blev eskaleret internt hos bygherre uden PV's mulighed for kommentering [...]

I forbindelse med PV's egen kvalitetssikring af hovedprojektet har PV udført en kollisionskontrol, som har til formål at identificere kollisioner mellem byggeriets installationer og konstruktioner. Udover PV's kollisionskontrol valgte PA ligeledes at få foretaget en ekstern kollisionskontrol. Konklusionen fra den eksterne kollisionskontrol var langt mere kritisk end PV's egen konklusion på området.

For DTØ er det et opmærksomhedspunkt, at der foretages en endelig afklaring i forhold til de to kontrolers konklusioner, herunder omfanget af nødvendige korrektioner i projektmaterialet.

[...] DTØ har erfaret, at byggeledelsen vurderer den gældende udførelsestidsplan for akutcenteret for bygbar, men samtidig presset. Således er der ikke indlagt væsentlige buffere i tidsplanen, hvilket påvirker dens robusthed. [...] Det faktum [...] er for DTØ en risikofaktor, idet alle fremadrettede afvigelser/udfordringer vil have en direkte påvirkning på udførelsestidsplanen, herunder afleveringstidspunktet. [...] DTØ [har] erfaret, at der allerede foreligger udfordringer, der kan påvirke tidspunktet for licitation og dermed ligeledes påvirke udførelsestidsplanen:

Den manglende afklaring mellem PA og PV vedrørende ændringslog [...] kan have tidsmæssige konsekvenser for færdiggørelsen af hovedprojektet.

[...] PA's manglende færdigprojektering af rørpost og affalds-/linnedrug kan have tidsmæssige konsekvenser for tidsplanen for udførelse.

DTØ anbefaler, at udførelstidsplanen justeres i forhold til de eventuelle forsinkelser, der måtte opstå i færdiggørelsen af hovedprojektet. Desuden anbefaler DTØ, at realismen i udførelstidsplanen revurderes løbende med henblik på, hvorvidt der bør indarbejdes tidsmæssige buffere.

DTØ-kvartalsrapport, 2. kvartal 2015 (efter licitationen)

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

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

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

[...] DTØ erfarer, at justeringen af udførelstidsplanen ikke har kunnet gennemføres grundet uafklarede forhold vedr. rørpost, linnedrug, BMS-netværk og implementering af ændringslog.

DTØ-kvartalsrapport, 1. kvartal 2016 (i udførelsesfasen)

Via PA har DTØ erfaret, at der ikke foreligger en opdateret kollisionsrapport på akutcenteret fra PV. PA har, jf. PA selv, gentagne gange rykket for denne. [...] Risikoen ved en manglende kollisionsrapport er, at der mangler overblik over eventuelle kritiske kollisioner i byggeriet, hvilket kan medføre uforudsete projektændringer i udførelsesfasen, med de økonomiske og tidsmæssige konsekvenser dette vil have. Forholdet er en særlig risiko, da projektet er i udførelse.

DTØ anbefaler, at PV snarest får udarbejdet en opdateret kollisionsrapport med henblik på at sikre, at alle kritiske kollisioner i byggeriet er kortlagt og håndteret.

DTØ-kvartalsrapport, 2. kvartal 2016 (i udførelsesfasen)

EI- og vvs-entreprenøren har udtrykt bekymring i forhold til, hvorvidt der er foretaget den rette kollisionskontrol i Revit (det anvendte system til 3D-projektering af byggeriet). Således oplever de, at Revit-modellen giver anledning til kollisioner.

For DTØ er denne bekymring et opmærksomhedspunkt, da en ufuldstændig kollisionskontrol af Revit-modellen kan medføre, at der skal foretages bygningsmæssige ændringer i udførelsesfasen, med de økonomiske og tidsmæssige konsekvenser dette måtte have.

DTØ-kvartalsrapport, 3. kvartal 2016 (i udførelsesfasen)

Via entreprenørerne har DTØ erfaret, at der mangler fyldestgørende kollisionskontroller inden for de tekniske fag. Der er således en risiko for, at der skal foretages væsentlige projektmæssige ændringer i udførelsesfasen, med de økonomiske konsekvenser, dette måtte have.

[...] DTØ anbefaler, at projektets parter snarest får afstemt omfanget af nødvendige kollisionskontroller, herunder vurderer eventuelle tidsmæssige konsekvenser. Desuden anbefaler DTØ, at PV får oprettet projektet i henhold til eventuelle kollisioner, der måtte identificeres.

1.9 Licitationsresultater

DTØ-kvartalsrapport, 2. kvartal 2015

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

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

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

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

1.10 Udbuds- og entreprisestrategi

DTØ-kvartalsrapport, 3. kvartal 2014 (før licitation)

DTØ har, via PA, erfaret, at det overvejes, at udførelsen af akutcenteret primært deles op i en række mindre entrepriser. DTØ vil i den forbindelse gøre opmærksom på, at en sådan udbudsstrategi medfører følgende risikoaspekter:

- Øget behov for styring og koordinering af entreprenører for såvel bygherre som byggeleder
- Større risici i forbindelse med snitflader, bl.a. i forhold til ansvarsområder og leverancer
- Alt andet lige vil strategien medføre, at flere mindre entreprenører vil kunne vælges, medførende en større usikkerhed i forhold til at:
- Mindre entreprenører som udgangspunkt er mere økonomisk sårbare
- Mindre entreprenører kan være mindre fleksible i forhold til opmænding og/eller forcering.
- Ovenstående skal ikke ses som en konklusion på den valgte udbudsstrategi, men mere som input i forhold til risikovurderingen og -styringen af projektet.

DTØ-kvartalsrapport, 4. kvartal 2014 (før licitation)

PA har valgt en udbudsstrategi, hvor byggeriet er opdelt i en række fagentrepriser. Denne udbudsform stiller øgede krav til byggeledelsens styring, koordinering og opfølgning på de enkelte fagentrepriser.

1.11 Afklaring af projektændringer

DTØ-kvartalsrapport, 1. kvartal 2016

I forbindelse med kontraktforhandlingerne blev der aftalt besparelser og projektændringer med entreprenørerne. PV har på basis heraf tilrettet projektmateriale. DTØ har via PA forstået, at der fortsat pågår en proces mellem PV og entreprenørerne, der sikrer en endelig afklaring i forhold til projektændringerne, herunder mængdeverificering.

For DTØ er den fortsatte afklaringsproces en risiko, da processen kan medføre ekstrakrav fra entreprenørerne, der er højere end forventet. Samtidig medfører en fortsat afklaringsproces, at projektmaterialets indhold ikke er endeligt afstemt med entreprenørerne med risiko for tvister i forhold til entreprenørernes leverancer. Forholdet synes særlig uhensigtsmæssigt, idet projektet er i udførelse.

DTØ anbefaler, at projektet snarest får afstemt projektmateriale mellem byggeriets parter, herunder får afklaret eventuelle økonomiske konsekvenser heraf.

DTØ-kvartalsrapport, 2. kvartal 2016

[...] der [tilgår] løbende [...] store mængder revideret projektmateriale fra PV til entreprenører og byggeledelse. Således bruger entreprenører og byggeledelse mange ressourcer på at danne sig overblik over det ændrede materiales konsekvens i forhold til tid og økonomi.

DTØ ser således en risiko for, at væsentlige ændringer i det reviderede projektmateriale kan medføre øgede udgifter i form af ekstrakrav fra entreprenører til bygherre.

1.12 Risikostyring i udførelsesfasen

DTØ-kvartalsrapport, 2. kvartal 2015

Baseret på DTØ's erfaringer fra andre KF-projekter vil udførelsesfasen typisk øge presset på bygherre, hvorfor styring af og opfølgning på projektet bliver yderligere kritisk, og hvor bygherres manglende adressering af udfordringer kan have større konsekvenser end i projekteringsfasen. I takt med at konsekvenserne således øges, minimeres samtidig handlemuligheder under byggeriets opførelse, hvorfor vigtigheden af en realistisk og rettidig risikostyring hos bygherre forøges.

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

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

Løbende at opdatere projektets reelle risikobillede og kapitalisere risici, hvor muligt, herunder sammenholde de kapitaliserede risici med reserveniveauet. [...]

Løbende opfølgning på det faktiske ufo-budget i forhold til såvel realiserede som forventede udgifter. [...]

Sikre, at bygherre har det fornødne fokus og ressourcer til at forstå den samlede og tværgående risikostyring. Det endelige ansvar for projektets risikostyring kan ikke outsources.

[...] Resultatet af licitationen har givet en overskridelse på ca. 10,3 % i forhold til det budgetterede. [...] Ud over denne budgetoverskridelse synes der dog at være en række yderligere forhold, der vil kunne påvirke økonomien og derved kvaliteten på DP2 i negativ retning: [...] Baseret på ovenstående er der en mulig risiko for, at der vil skulle findes besparelser for mere end alene licitationsresultaternes overskridelser. Det er således væsentligt, at den økonomiske risikostyring foretages med udgangspunkt i et så retvisende risikobillede som muligt, hvor alle væsentlige risici er forsøgt kapitaliseret.

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

DTØ-kvartalsrapport, 3. kvartal 2015

DTØ anbefaler fortsat, at projektet snarest får fastlagt det samlede økonomiske risikobillede, herunder kapitalisering af risici hvor muligt, med henblik på en rettidig adressering af disse.

DTØ-kvartalsrapport, 4. kvartal 2015

DTØ anbefaler fortsat, at projektet snarest får fastlagt det samlede økonomiske risikobillede, herunder foretager en kapitalisering af risici, hvor muligt, med henblik på en rettidig adressering af disse.

DTØ anbefaler desuden, at justeringsreserven løbende tilpasses et niveau, der afspejler projektets risikobillede.

DTØ-kvartalsrapport, 1. kvartal 2016

I forbindelse med styringen af projektets reserveniveau anbefaler DTØ, at PA løbende kapitaliserer kendte og forventede risici med henblik på at få et realistisk risikobillede. Kapitaliseringen kan eksempelvis baseres på en "most likely"-vurdering [...] af de enkelte risici over et givent væsentlighedsniveau

1.13 Månedsrapportering i udførelsesfasen

DTØ-kvartalsrapport, 3. kvartal 2015

DTØ har erfaret, at PA gentagne gange har rykket PV for månedsrapporteringen uden held. Dermed er projektet igen udfordret i forhold til at opretholde processen omkring regelmæssig månedsrapportering.

Således foreligger der primo oktober 2015 ikke månedsrapportering for hverken juli, august eller september måned 2015. Dermed er der ikke blevet rapporteret en opdateret status på tid, økonomi og risici til byggeudvalget på igangværende delprojekter siden juni 2015. [...] Derved er der risiko for, at mulige projektmæssige risici ikke adresseres rettidigt. [...]

DTØ anbefaler igen, at projektet tilstræber at udarbejde rettidige månedsrapporteringer, således at perioden, fra udfordringer identificeres, til de rapporteres, minimeres. [...]

DTØ-kvartalsrapport, 4. kvartal 2015

[...] DTØ har erfaret, at projektet igen har været udfordret i forhold til at opretholde processen omkring regelmæssig månedsrapportering. Således forelå der primo januar 2016 ikke månedsrapportering for hverken oktober, november eller december måned 2015. [...] PA bemærker, at der medio januar 2016 nu er blevet udarbejdet månedsrapport frem til og med oktober 2015, og at det er aftalt med PV, at månedsrapporter for november og december 2015 vil blive slået sammen.

For DTØ er uregelmæssigheden i udarbejdelsen af månedsrapport dog fortsat et opmærksomhedspunkt, da DTØ nu af flere omgange har erfaret, at der ikke er blevet udarbejdet månedsrapporter som aftalt.

1.14 Organisation i udførelsesfasen

DTØ-kvartalsrapport, 4. kvartal 2015

[...] Projektet er nu i udførelsesfasen, hvilket - baseret på DTØ's erfaringer fra andre KF-projekter - kan udfordre PA's organisation på en række områder.

Nedenstående er således input og anbefalinger, som DTØ vurderer kunne være relevante for projektet at overveje:

Entreprenørerne vil typisk udfordre bygherren i forhold til de kontraktlige forhold, såfremt de udfordres på egne leverancer, økonomi og/eller tid. Det er således vigtigt, at PA har de nødvendige kompetencer på såvel et byggestrategisk som et juridisk niveau til at håndtere sådanne eventuelle uoverensstemmelser/tvister. Kompetencekravet til PA eskaleres yderligere, såfremt PA kun anvender sin bygherrerrådgiver i begrænset omfang. [...]

I et økonomisk udfordret projekt som dette kan samarbejdet mellem PV og PA blive yderligere presset i udførelsesfasen. Således er det vigtigt, at PA har de nødvendige ressourcer og kompetencer til at håndtere eventuelle konflikter med rådgiver.

DTØ-kvartalsrapport, 1. kvartal 2016

[...] Erfaringer fra lignende byggerier har vist, at der i udførelsesfasen er et stigende pres på bygherres projektorganisation, og det er bygherres oplevelse, at entreprenører i stigende grad fokuserer på at identificere mulige ekstrakrav, herunder minimere deres kontraktlige forpligtelser. Ligeledes er det bygherres oplevelse, at entreprenører fokuserer på uklare ansvarsforhold og således forsøger at frasige sig ansvar i forhold til tid og kvalitet.

Således er det væsentligt, at bygherre har adgang til et kompetencemæssigt beredskab i form af kompetente og erfarne ressourcer inden for claim management (håndtering af kontraktlige tvister) og praktisk håndtering af byggerelaterede udfordringer på strategisk niveau.

Kan bygherre ikke matche og håndtere entreprenørernes pres, viser erfaringer, at projektets tid og økonomi udfordres, herunder at projektets fokus ændres fra fremdrift og samarbejde til konflikthåndtering, kontrol og mistillid.

DTØ anser ovenstående som en relevant erfaring at bibringe bygherre, da der allerede er enkelte indikationer på, at ovenstående udfordringer måske kan opstå i større eller mindre grad.

DTØ-kvartalsrapport, 3. kvartal 2016

[Der] synes [...] at være divergerende opfattelser mellem projektets parter (PA, entreprenører og PV) i forhold til projektmaterialers kvalitet og opretning heraf. Dette forhold vil medføre en øget risiko for tvister mellem bygherre og dennes kontraktuelle parter, hvilket presser PA's organisation og øger risikoen

for, at PA's nuværende kompetencer og ressourcer anvendes uhensigtsmæssigt. I den henseende foreslår DTØ, at PA's ledelse vurderer, hvorvidt deres nuværende organisation bør suppleres i forhold til følgende:

Besidder PA de nødvendige kompetencer og erfaringer i forhold til at kunne håndtere tvister med deres kontraktuelle parter? Eksempelvis i forhold til byggerelaterede udfordringer på strategisk niveau og claim management (håndtering af kontraktuelle tvister).

Besidder PA det nødvendige antal ressourcer i forhold til at kunne understøtte eventuelle ressourcekrævende forløb vedrørende tvister med bygherres kontraktuelle parter? [...]

Det er vigtigt for DTØ at bemærke, at ovenstående ikke skal læses som et udtryk for kritik af den nuværende organisation. Forholdet vedrører alene, hvorvidt der kan være et behov for at supplere og styrke den eksisterende organisation på visse områder.

DTØ anbefaler, at PA's ledelse vurderer, hvorvidt der er behov for at supplere - og dermed styrke - de byggefaglige (på strategisk niveau) og juridiske kompetencer og/eller ressourcer i PA's organisation. Dette med henblik på at kunne anvende de rette kompetencer og ressourcer til håndtering af tvister med bygherres kontraktuelle parter og dermed frigøre ressourcer til andre opgavetyper, der bedre matcher deres kompetencer.

DTØ-kvartalsrapport, 1. kvartal 2017

[...] I forlængelse af DTØ's anbefalinger i tidligere kvartalsrapporter og de udfordringer, de 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 [...] 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.

DTØ anbefaler, at PA tilføres byggestrategiske kompetencer på ledelsesniveau.

DTØ-kvartalsrapport, 2. kvartal 2017

[...] DTØ anbefalede [...], at projektet 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.

DTØ erfarer, at en rekrutteringsproces er i gang.

DTØ-kvartalsrapport, 3. kvartal 2017

DTØ erfarer, at der er ansat en seniorprojektleder med fokus på commissioning-processen. [...] Det er således valgt at styrke kompetencer til understøttelse af commissioning-processen frem for byggestrategiske kompetencer.

1.15 Samarbejdsudfordringer mellem bygherre og PV

DTØ-kvartalsrapport, 2. kvartal 2015

DTØ har forstået, at projektets parter nu har en forventning om, at den ændrede organisation [hos PA] vil kunne understøtte et forbedret samarbejds-klima mellem parterne til gavn for projektet som helhed.

DTØ-kvartalsrapport, 3. kvartal 2015

Via såvel PA som PV har DTØ erfaret, at der har været visse udfordringer i samarbejdet grundet uenigheder om projekteringshonoraret for DP2. DTØ har forstået, at der nu er indgået et kompromis mellem PV og PA til begge parter tilfredshed.

DTØ-kvartalsrapport, 4. kvartal 2015

DTØ har [...] erfaret, at der fra PA's side fortsat udtrykkes en vis bekymring i forhold til PV's ydelser:

PA vurderer, at der er mangler i projektmateriale på DP2, hvilket kan afstedkomme et øget pres på ufo-budgettet [...]

PA har et ønske om, at PV er mere synlig på byggepladsen [...].

For DTØ er det således fortsat et opmærksomhedspunkt, at PA og PV har fokus på at sikre den nødvendige forventningsafstemning i forhold til hinandens leverancer (herunder kvalitet), svartider, beslutningsbehov mv., således at projektet ikke lader historikken med uoverensstemmelser resultere i et udfordret samarbejde fremadrettet.

DTØ-kvartalsrapport, 1. kvartal 2016

PA oplyser [...] at det fortsat ikke er lykkedes PA og PV at sikre en endelig forventningsafstemning i forhold til hinandens leverancer [...].

Fremadrettet kan et fortsat udfordret samarbejde påvirke projektet negativt i forhold til *(det bemærkes, at nedenstående er forhold, der kan indtræffe, men som p.t. ikke er konkret observeret i projektet)*:

Mistillid i forhold til hinandens intentioner samt konfronterende kommunikation.

Ressourcer anvendes til tvister, uenigheder, frustrationer m.v. frem for at sikre fornøden fremdrift, kvalitet og risikostyring i projektet.

Manglende fælles front over for entreprenører, hvilket entreprenører kan udnytte i forhold til ekstrakrav m.v.

DTØ anbefaler, at projektet undersøger dets handlemuligheder i forhold til at håndtere det udfordrede samarbejde, herunder at disse adresseres på det rette ledelsesniveau.

DTØ-kvartalsrapport, 2. kvartal 2016

[Der] har [...] gennem længere tid været et udfordret samarbejde mellem PA og PV. DTØ vurderer, at samarbejdet fortsat er udfordret, og at der fortsat mangler en afstemning mellem parterne i forhold til hinandens leverancer og ansvar. Blandt andet understøtter følgende observationer dette:

PA udtrykker utilfredshed med PV's projektmateriale og vurderer, at PV udfører løbende projektering.

[...] PA fortsat giver udtryk for udfordringer med PV i forhold til manglende respons, manglende overholdelse af deadlines samt manglende struktur og opfølgning. PA oplyser, at det er aftalt med PV's ledelse, at forholdet skal forbedres, og at samarbejdet vil blive evalueret i august 2016.

[...] PV føler, at de inddrages unødigt i bygherres dialog med el- og vvs-entreprenørerne vedrørende tvisten om manglende målsatte tegninger. PV anfører, at det er bygherre, der har det kontraktuelle forhold med entreprenørerne, og ikke PV. [...]

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.

DTØ-kvartalsrapport, 3. kvartal 2016

Overordnet er det PA's og PV's vurdering, at samarbejdet er blevet bedre siden sidste kvartal. Dog erfarer DTØ fortsat visse udfordringer i samarbejdet mellem PA og PV [...].

DTØ-kvartalsrapport, 3. kvartal 2017

DTØ erfarer, at PA har fremsendt reklamation mod PV i forhold til fejl og mangler i projektmateriale samt PV's andel i projektets tidsmæssige forsinkelse. [...] Denne beslutning kan medføre pres på PA, da det kan medføre, at PV neddrogler sine aktiviteter og tilstedeværelse på byggepladsen. [...]

DTØ anbefaler, at bygherres håndtering af samarbejdet med PV indeholder overvejelser om, hvilke konsekvenser en konfliktoptræning kan medføre for byggeriet, herunder vurdering af eventuelle økonomiske konsekvenser for PA.

1.16 Projektopfølgning

DTØ-kvartalsrapport, 3. kvartal 2016

Ifølge byggeledelsen, vvs- og el-entreprenøren, råhus entreprenøren og referat af byggemøde, dateret 8. september 2018, vurderes det af PV udarbejdede projektmateriale mangelfuldt, eksemplificeret i nedenstående:

Manglende kvalitet: Projektmateriale har ikke haft det nødvendige kvalitets- og detaljeringsniveau [...] i forhold til entreprenørernes forventninger. Samtidig er der konstateret flere kollisioner i materialet [...].

Manglende opretning: [...] der foreligger en række tekniske forespørgsler fra entreprenører til PV, som ikke behandles rettidigt, og hvor kvaliteten i PV's besvarelser ikke matcher entreprenørernes forventninger. Samtidig er der ikke foretaget de nødvendige opretninger af projektmateriale på basis af disse tekniske forespørgsler.

Risikoen ved manglende kvalitet i og opretning af projektmateriale er, at der kan opstå væsentlige fejl i udførelsen af byggeriet, med de tidsmæssige og økonomiske konsekvenser, dette måtte have. [...]

DTØ anbefaler, at projektets parter får afstemt forventninger til projektmateriale, herunder at PV tilretter materialet snarest i forhold til eventuelle mangler. Samtidig skal der etableres en proces, der sikrer en rettidig behandling af tekniske forespørgsler, herunder at forventninger til kvalitet i besvarelser afstemmes mellem PV og entreprenører.

DTØ-kvartalsrapport, 4. kvartal 2016

Jf. byggeledelsen, vvs- og el-entreprenøren opleves der udfordringer i forhold til projektafklaringen inden for de tekniske fag [...]. Jf. el-entreprenøren kan den forventede fremdrift ikke opretholdes på grund af manglende projektafklaring [...].

Risikoen ved den manglende projektafklaring [...] er en reduceret fremdrift i byggeriet, hvilket medfører et pres på byggeriets samlede færdiggørelse. Desuden kan forholdet medføre udgifter for bygherre i form af forceringsomkostninger eller udgifter forbundet med forlænget byggetid.

DTØ anbefaler, at projektet sikrer en effektiv proces for projektafklaring af forhold inden for de tekniske fag.

1.17 Tidsstyring i udførelsesfasen

DTØ-kvartalsrapport, 3. kvartal 2016

[...] Jf. vvs- og el-entreprenøren foreligger der p.t. ikke en af alle parter godkendt og opdateret udførelsestidsplan for projektet, da den gældende udbudstidsplan ikke vurderes retvisende og realistisk af hverken vvs- eller el-entreprenør.

[...] Risikoen ved dette forhold er, at det kan påvirke entreprenørernes tidsplaner med forsinkelser til følge. Samtidig øges risikoen for ekstrakrav fra entreprenørernes side til eksempelvis forlænget byggepladsdrift.

Jf. byggeledelsen, pågår der p.t. en proces vedrørende entreprenørernes validering af en mere konkretiseret og retvisende udførelsestidsplan.

DTØ anbefaler, at projektet snarest får afsluttet valideringsprocessen vedrørende udførelsestidsplanen, herunder sikrer, at den er afstemt af alle byggeriets parter.

DTØ-kvartalsrapport, 4. kvartal 2016

Af byggemødereferat dateret 15. december 2016 fremgår, at udbudstidsplanen er gældende. Jf. byggeledelsen foreligger der en gennemarbejdet procesplan med input fra de entrepriser, der er igangsat. Det er dog uklart for DTØ, hvorvidt procesplanen er godkendt af entreprenørerne, og om denne er kontraktuelt bindende i forhold til entreprenørernes sanktionsgældende terminer.

Risikoen ved, at udbudstidsplanen ikke er konverteret til en af entreprenørerne godkendt udførelsestidsplan, er, at udbudstidsplanen ikke nødvendigvis er retvisende for byggeriets fremdrift, herunder mangler den fornødne detaljeringsgrad i forhold til entreprenørernes indbyrdes afhængigheder. Dette kan medføre risiko for, at entreprenørernes eventuelle krav om tidsfristforlængelser [...] ikke kan afvises grundet manglende detaljeringsgrad i den gældende udbudstidsplan.

DTØ anbefaler, at projektet snarest sikrer, at der foreligger en udførelsestidsplan, som er godkendt af entreprenørerne.

PA har oplyst DT, at der afholdes møde med de involverede parter om emnet ultimo januar 2017.

DTØ-kvartalsrapport, 1. kvartal 2017

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. [...]

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.

DTØ-kvartalsrapport, 2. kvartal 2017

PA har modtaget rådgivning fra deres jurist vedrørende tidsplansforhold og tidsstyring. Heraf fremgår det, at det vurderes hensigtsmæssigt at benytte den tidsstyring af entreprenørernes arbejde (procesplan), der anvendes i projektet. Dette forudsætter dog, at byggeledelsen sideløbende hermed foretager en løbende registrering af fremdriften for den enkelte entreprise set i forhold til kontrakttidsplanen (udbudstidsplanen).

DTØ erfarer, at det ikke har været muligt at opnå en formalisering af procesplanen. Af månedsrapporten fra byggeledelsen for april 2017 fremgår desuden, at den overordnede byggetidsplan er meget udfordret af manglende projektafklaring og endnu ikke færdiggjort projektmateriale.