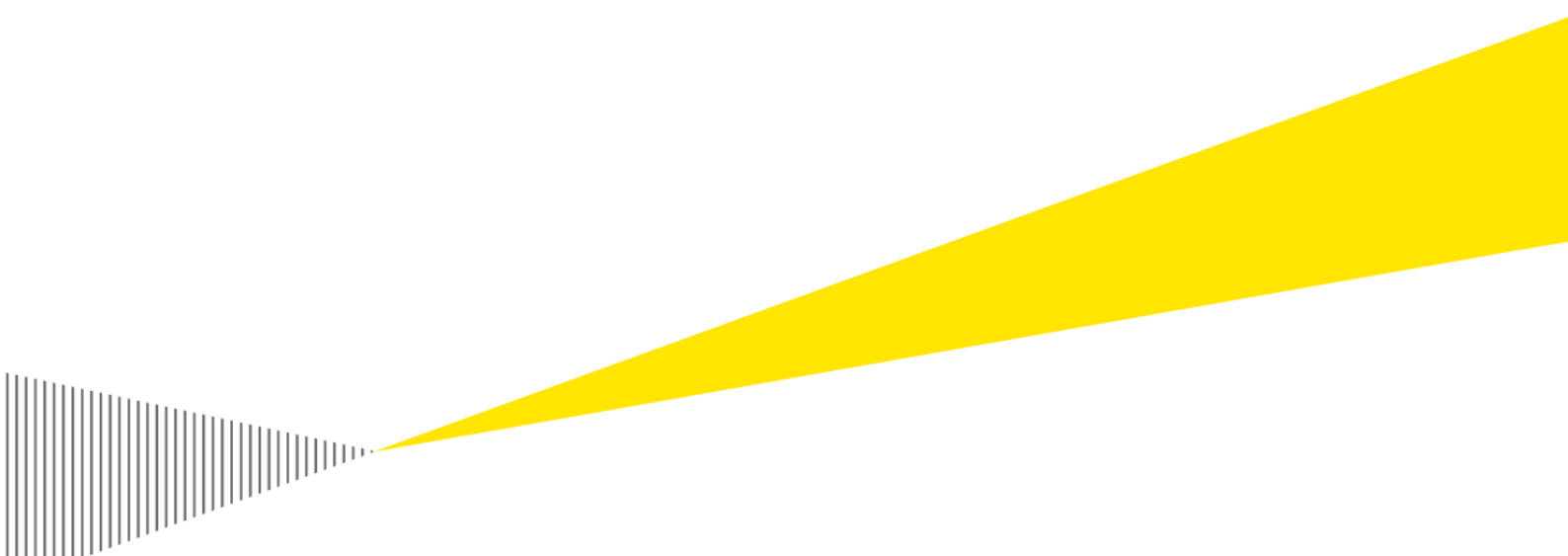


Region Midtjylland



"Det tredje øje" på Det Nye
Universitetshospital i Aarhus -
3. kvartal 2015



Building a better
working world

Indhold

1	Indledning	2
1.1	Samarbejde mellem DNU og "Det tredje øje"	2
1.2	DTØ's arbejdsform	2
2	Sammenfatning	3
2.1	Anbefalinger	3
2.2	Kvartalsrapporteringens anvendelighed	4
3	Status for DNU-projektet	5
3.1	Økonomi	5
3.2	Tid	5
3.3	Kvalitet	8
3.4	Organisation	10
3.5	Risikostyring	11
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 kvalitetsfondsprojektet ved Det Nye Universitetshospital (DNU) leverer til Regionsrådet i Region Midtjylland.

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

Formelt omhandler denne rapport 3. kvartal 2015, men vi har i gennemgangen af projektet tilstræbt at benytte nyeste viden og materiale. DTØ's granskning tager dermed udgangspunkt i projektets aktuelle situation og de værktøjer og materialer, der aktuelt foreligger og benyttes. Indholdet i rapporten giver en status på kvalitetsfondsprojektet på rapporteringstidspunktet, herunder de enkelte underprojekter. Kvalitetsfondsprojektet vurderes på en række centrale faste elementer: økonomi, tid, organisation, kvalitet og risikostyring.

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

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

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

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

1.1 Samarbejde mellem DNU og "Det tredje øje"

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

1.2 DTØ's arbejdsform

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

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

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

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

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

2 Sammenfatning

2.1 anbefalinger

Granskning af DNU-projektet for 3. kvartal 2015 og op til tidspunktet for vores rapport ud fra de materialer og oplysninger, vi har benyttet, leder til følgende væsentlige anbefalinger inden for de enkelte fokusområder.

Økonomi

Økonomisk status

DTØ har erfaret, at økonomien på det samlede DNU i stigende grad synes at kunne blive udfordret grundet en række forhold, såsom:

- ▶ På en række delprojekter forventes væsentlige overskridelser i forhold til de afsatte reserver til uforudsete udgifter, bl.a. N1, N2, S1, S2 og N4.
- ▶ Baseret på hittidige erfaringer anses det for sandsynligt, at der kan opstå lignende overskridelser af ufo-budgetter for N3, S3, S4, S5 og N5.
- ▶ AAK ønsker en anden udformning af p-hus og bæring af helideck, hvilket forventes at fordyre bygningen.

Kritikaliteten af ovenstående i forhold til de afsatte reserver afhænger i høj grad af, hvor stort et beløb der må forventes at skulle anvendes til håndtering af P/L-udfordringen. Såfremt den p.t. estimerede P/L-udfordring på ca. 70 mio. kr., jf. PA, skal dækkes af de nuværende afsatte reserver, så er det DTØ's vurdering, at den samlede økonomi synes udfordret.

DTØ anbefaler således, at der på basis af en prognose for reservetræk opretholdes et reserveniveau, der afspejler projektets stade, realiserede risici og en sandsynlighedsvurdering af kommende udfordringer.

Opretholdelsen af et tilstrækkeligt reserveniveau sikrer således økonomisk råderum til fremtidige uforudsete udgifter.

Tid

Tidsmæssige udfordringer

Der er generelt store udfordringer i forhold til at overholde planlagte projektmæssige deadlines, og at projekternes tidsplaner løbende ændres. Dette forhold medfører en generel uafklaret og udfordret situation vedrørende, hvilke tidspunkter der kan planlægges efter, særligt i forhold til bygherreleverancer, TA's overtagelse, udflytningsplaner og klinisk ibrugtagning.

DTØ anbefaler, at projektet i forbindelse med den igangværende revidering af tidsplan for DNU-projektet foretager en kritisk vurdering af realismen i gældende udførelsestidsplaner og tidsplaner for mangeludbedring/udskudte arbejder. Herunder om konstaterede tidsmæssige udfordringer i forhold til at overdrage til TA adresseres tilstrækkeligt. Desuden anbefales, at de økonomiske og ressourcemæssige konsekvenser som følge af tidsmæssige udfordringer estimeres og adresseres.

Organisation

Koordinering af ibrugtagingsforløb

DTØ har erfaret, at der mangler en overordnet koordinerende instans i forhold til at planlægge og styre alle aktiviteter, som pågår efter juridisk aflevering og frem til klinisk ibrugtagning. En mulig konsekvens

af ovenstående er, at aktiviteterne planlægges enkeltvis og ikke koordineres, hvorfor der ikke tages højde for eventuelle afhængigheder aktiviteterne imellem. Derved risikeres, at den samlede ibrugtagningsplan bliver vanskelig at realisere.

DTØ anbefaler, at der udpeges en overordnet koordinerende instans til planlægningen og styringen af alle de aktiviteter, der skal udføres fra juridisk aflevering til klinisk ibrugtagning per delprojekt.

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 30. oktober 2015
ERNST & YOUNG P/S



Peter Kold
director

3 Status for DNU-projektet

3.1 Økonomi

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

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

3.1.1 Økonomisk status

DTØ har via DNU's samlede månedsrapport for august 2015 og en række interviews erfaret, at økonomien på det samlede DNU i stigende grad synes at kunne blive udfordret grundet følgende forhold:

- ▶ På en række delprojekter forventes væsentlige overskridelser i forhold til de afsatte reserver til uforudsete udgifter, bl.a. N1, N2, S1, S2 og N4. Da delprojekterne endnu ikke er endeligt afsluttet, må der, baseret på historikken, forventes yderligere overskridelser af ufo-budgetterne.
- ▶ Baseret på ovenstående har erfaringerne vist, at de afsatte reserver til uforudsete udgifter synes vanskelige at overholde, hvorfor DTØ anser det for sandsynligt, at der kan opstå lignende overskridelser af ufo-budgetter for N3, S3, S4, S5 og N5.
- ▶ AAK ønsker en anden udformning af p-hus og bæring af helideck, hvilket forventes at fordyre bygningen. Samtidig kan en omprojektering og længere byggeperiode ligeledes påvirke økonomien.
- ▶ Øget ressourcebehov i projektorganisationen, eksempelvis nyansættelser og inddragelse af ressourcer fra bygherrerådgiver, til assistance i forbindelse med opgaver relateret til aflevering.

Kritikaliteten af ovenstående i forhold til de afsatte reserver afhænger i høj grad af, hvor stort et beløb der må forventes at skulle anvendes til håndtering af P/L-udfordringen. Såfremt den p.t. estimerede P/L-udfordring på ca. 70 mio. kr., jf. PA, skal dækkes af de nuværende afsatte reserver, så er det DTØ's vurdering, at den samlede økonomi synes udfordret. Dette skyldes, at det faktiske reserveniveau (= samlede reserver fratrukket forventet P/L-udfordring) er lavt i forhold til adressering af ovenstående punkter og kommende uforudsete udgifter. I den forbindelse bemærkes, at projektets stadi i stigende grad vanskeliggør at identificere nye mulige besparelsesområder.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at der på basis af en prognose for reservetræk opretholdes et reserveniveau, der afspejler projektets stadi, realiserede risici og en sandsynlighedsvurdering af kommende udfordringer.

Opretholdelsen af et tilstrækkeligt reserveniveau sikrer således økonomisk råderum til fremtidige uforudsete udgifter.

Derudover bemærker DTØ, at den manglende færdiggørelse og aflevering til TA af en række delprojekter medfører risiko for øgede driftsomkostninger for bygherre i forhold til:

- ▶ Ikke-budgetterede mellemflytninger
- ▶ Drift af ikke-ibrugtaget byggeri, herunder omkostninger til TA's viceværtfunktion.

3.2 Tid

3.2.1 Tidsmæssige udfordringer

DTØ har via interviews, referat af PL-møder og DNU-månedsrapport for august 2015 erfaret, at der generelt er store udfordringer i forhold til at overholde planlagte projektmæssige deadlines, og at projekternes tidsplaner løbende ændres. Dette forhold medfører en generel uafklaret og udfordret situation

vedrørende, hvilke tidspunkter der kan planlægges efter, særligt i forhold til bygherreleverancer, TA's overtagelse, udflytningsplaner og klinisk ibrugtagning.

Nedenstående eksemplificerer de tidsmæssige udfordringer:

- ▶ B1, B4, E13, N1 og S1 er fortsat ikke afleveret til TA, og det synes uklart, hvornår dette vil ske.
- ▶ Den reviderede tidsplan for N4 forventes udfordret, bl.a. grundet mangelfuld koordinering af rammeentreprenører og fejl i slidlagsgulve.
- ▶ Den gældende udførelsestidsplan for S2 er forlænget med seks en halv uge i forhold til udbudstidsplanen. Dog synes udførelsestidsplanen stadig at være udfordret, bl.a. i forhold til apteringsentreprisen.
- ▶ Jf. samlet DNU-månedsrapport for august 2015, er der risiko for langsom afhjælpning af mangler i byggeriet efter juridisk aflevering af byggeri fra entreprenører til PA.
- ▶ Generelt synes der at være udfordringer med ventilationsanlæg i relation til TA's overtagelse. Således har det vist sig problematisk at få foretaget korrekt indregulering af anlæg og fremskaffe den fornødne dokumentation.
- ▶ Udfordringer med rettidig etablering af it-netværk forsinker aflevering af byggeriet (der henvises til afsnit 3.3.3).
- ▶ Tidsmæssige påvirkninger i forbindelse med registrering og udbedring af utætte blandingsbatterier samt afhjælpning af følgeskader.
- ▶ TA's og bygherreleverandørers ressourcestræk presses, bl.a. i forhold til flytninger og installation af inventar, såfremt afleveringer presses sammen og kommer i bunker.

De tidsmæssige udfordringer og den deraf manglende klarhed i forhold til valide planlægningstidspunkter kan have en række konsekvenser:

- ▶ DTØ har fået oplyst af AUH, at det forventes, at der skal udarbejdes en helt ny udflytningstidsplan. Dette beror bl.a. på det faktum, at TA fortsat ikke har kunnet overtage bygninger som planlagt, og en erkendelse af, at der forestår en række mangeludbedringer og udskudte arbejder efter juridisk aflevering. Der foreligger således ikke en endelig tidsplan for perioden fra entreprenørernes juridiske aflevering af byggeriet og frem til klinisk ibrugtagning.
- ▶ Planlagte leverandøraftaler med en række leverandører på det medicotekniske område har måttet aflyses uden klarhed over, hvilke nye datoer der kan meldes ud. Dette kan være særlig kritisk i forhold til visse globale leverandører, hvor der er begrænset adgang til de nødvendige ressourcer, og tidspunkter derfor skal aftales/varsles i god tid. Det er således uklart, hvornår disse leverandører kan stille med ressourcer igen. Dog fremgår det af IM-månedsrapport for september 2015, at aftaler med leverandører på S1 skal indgås ca. 6 uger før flytning.
- ▶ Entreprenørerne kan stille ekstrakrav for forlænget byggepladsdrift, hvilket påvirker reserverne til uforudsete udgifter. Eksempelvis fremgår det af månedsrapport for N2 for august 2015, at der forventes ekstrakrav fra teknikentreprenøren for forlænget byggepladsdrift, idet indregulering ikke kan udføres som planlagt grundet udfordringer med rettidig etablering af it-netværk. Ligeledes fremgår det af månedsrapporten for N4 for august 2015, at der forventes ekstrakrav fra entreprenører for forlænget byggepladsdrift.
- ▶ Øget ressourcebehov hos PA til afklaring og håndtering af mangeludbedring og udskudte arbejder på delprojekter, som planmæssigt skulle være afsluttet hos PA og overdraget til TA. Dertil kommer ressourcebehov til igangværende byggeri.

Jf. orientering til Regionsrådet dateret 30. september 2015 fremgår det, at PA er opmærksom på, at der er tidsmæssige udfordringer, og at der derfor arbejdes på en samlet revideret tidsplan for store dele af DNU-projektet.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at projektet i forbindelse med den igangværende revidering af tidsplan for DNU-projektet foretager en kritisk vurdering af realismen i gældende udførelsestidsplaner og tidsplaner for mangeludbedring/udskudte arbejder. Herunder om konstaterede tidsmæssige udfordringer i forhold

til at overdrage til TA adresseres tilstrækkeligt. Desuden anbefales, at de økonomiske og ressource-mæssige konsekvenser som følge af tidsmæssige udfordringer estimeres og adresseres.

3.2.2 Juridisk aflevering

PA har i samråd med RG på N1, S1 og N2 valgt at gennemføre juridisk aflevering, hvor byggeriet overdrages fra entreprenører til PA, med udskudte arbejder og mange mangler. Således fremgår det eksempelvis af månedsrapporten for N2 for august 2015, at planlagt afleveringsdato fastholdes på trods af, at der vil være en mængde mangler og udskudte arbejder efter afleveringen.

Årsagen til, at man har valgt at fastholde datoen for juridisk aflevering, er med henblik på at minimere udgifter til forlænget byggepladsdrift.

Forholdet med at fastholde datoen for juridisk aflevering med udskudte arbejder og mange mangler kan have følgende konsekvenser:

- ▶ Dato for juridisk aflevering synes ikke relevant i forhold til planlægning af bygherreleverancer, overdragelse til TA, klinisk test og ibrugtagning, da forudsætningen her er et klart og færdigt byggeri uden væsentlige mangler og udskudte arbejder.
- ▶ Jf. byggeledelsen på N1 og generelle erfaringer fra branchen, er entreprenørernes incitament i forhold til at få afsluttet og færdiggjort byggeri efter juridisk aflevering lavt, bl.a. i forhold til andet byggeri, som endnu ikke er afleveret.
- ▶ Bygherre overtager ansvaret for byggeriet, herunder udgifter til vedligehold og forsikring. Samtidig nedskrives som udgangspunkt entreprenørens garantistillelse ved afleveringen, dvs. at bygherre i stigende grad overtager det økonomiske ansvar.
- ▶ Hvis der er mange mangler og udskudte arbejder ved den juridiske aflevering, kan det vanskeliggøre at få registreret ikke-skjulte mangler. Der er således risiko for, at nogle mangler ikke bliver registreret i forbindelse med den juridiske aflevering, og at entreprenøren således ikke kan gøres juridisk ansvarlig for de eventuelle mangler, der måtte konstateres efter afleveringen.
- ▶ Der kan være tidsmæssige udfordringer i forhold til at opnå rettidig myndighedsgodkendelse, da eksempelvis brandtekniske forhold udføres som udskudte arbejder.

For DTØ er det således et opmærksomhedspunkt, at der fremadrettet fortsat foretages grundige juridiske og økonomiske vurderinger af fordele og ulemper ved at gennemføre juridisk aflevering med udskudte arbejder og mange mangler. Herunder sikre, at projektets aftale vedrørende tilbageholdelse af midler, jf. referat af møde vedrørende aflevering, dateret 15. september 2015, overholdes.

3.2.3 Udflytningsplan

DTØ har via AUH forstået, at der p.t. ikke foreligger en gældende tidsplan for, hvornår byggeriets etaper forventes at kunne overleveres til først TA (= teknisk afdeling) og dernæst AUH (= klinisk drift). Således vides det endnu ikke, hvorvidt den eksisterende udflytningsplan stadig er realistisk, eller hvorvidt der bliver behov for en ny udflytningsplan. Baseret på den hidtidige historik i forhold til forsinkede afleveringer til TA, mangler i byggeriet og udskudte arbejder, anser DTØ det for en risiko, at der vil skulle udarbejdes en ny udflytningsplan med følgende mulige konsekvenser:

- ▶ Stigende skepsis og frustration hos AUH i forhold til realismen i udmeldte deadlines fra byggeriet.
- ▶ Tidspunkt for udflytningen af de "akutte afdelinger" forsinkes.
- ▶ Udflytningen klumpes sammen med risiko for øget kompleksitet, og at AUH grundet ressourcetrækket enten må revidere setup for udflytning eller sprede flytningerne endnu engang.
- ▶ Tidspunktet for realisering af de forventede gevinster udfordres med de påvirkninger, dette måtte have for AUH's økonomi.
- ▶ Udskydelse af salg/lejemålsforlængelser på eksisterende matrikler.

- ▶ Risiko for flere fordyrende mellemflytninger af afdelinger med de omkostninger, dette måtte have i forhold til ekstra flytteomkostninger, ressourcetræk, driftstab ved flytninger, medarbejderfrustration mv.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at der snarest udarbejdes en opdateret og realistisk tidsplan for aflevering af byggeriet til TA (= teknisk afdeling) og efterfølgende til AUH (= klinisk drift), således der kan udarbejdes en gældende udflytningsplan. I den forbindelse er det vigtigt, at projektet som helhed forholder sig realistisk frem for optimistisk i forhold til den afsatte tid, herunder inddrager den hidtidige historik og læringer heraf. Desuden skal det sikres, at forsinkelser/ændringer i tidsplaner rettidigt kommunikeres til TA og AUH.

PA oplyser, at der p.t. pågår et arbejde med at vurdere projektets tidsplaner fra aflevering frem til klinisk ibrugtagning.

3.3 Kvalitet

3.3.1 Observationsnotater fra TA

Som nævnt i de seneste DTØ-kvartalsrapporter har der været udfordringer i forhold til PA's tilbagemelding på TA's observationsnotater. DTØ har fulgt op på forholdet, og der synes fortsat, jf. TA, at være udfordringer med at få en struktureret tilbagemelding på observationsnotaterne. Omvendt har PA tidligere påpeget, at det er væsentligt, at TA dokumenterer og prioriterer sine observationer på en måde, så det ikke bliver ressourcemæssigt tungt for RG at håndtere.

DTØ anser ovenstående forhold for u hensigtsmæssigt, da en rettidig håndtering og tilbagemelding på observationsnotaterne bl.a. kunne understøtte en bedre forventningsafstemning mellem TA og PA i forhold til byggeriets kvalitet ved den juridiske aflevering.

En fælles gennemgang og forståelse af observationsnotaterne mellem PA og TA inden den juridiske aflevering kan samtidig være med til at styrke PA's vurderinger af de konstaterede mangler ved den juridiske aflevering, herunder hvorvidt disse er fyldestgørende.

Anbefaling

DTØ anbefaler fortsat, at PA og TA bliver yderligere afstemt i forhold til hinandens forventninger til byggeriets kvalitet. I forhold til at understøtte en bedre og afstemt proces vedrørende håndtering af TA's observationslister anbefales følgende:

- ▶ TA uddyber observationerne med betragtninger om omfang af problemet, og hvorledes u hensigtsmæssigheden konkret påvirker driften. Dette giver RG et bedre grundlag for at forstå og forholde sig til observationen.
- ▶ TA prioriterer observationer i forhold til kritikalitet. I den henseende skal begge parter tilgå kritikalitetsvurderingen ærligt og realistisk.
- ▶ PA sikrer, at RG etablerer en proces for en effektiv og kortfattet kommentering og tilbagemelding på observationer af høj kritikalitet.

3.3.2 Utætheder

Utætte blandingsbatterier - N1

DTØ har via PA erfaret, at der på N1 har været konstateret utætheder i anvendte blandingsbatterier resulterende i fugtskader i gipsvægge, hvilket har forårsaget skimmelsvamp. Samtidig er det konstateret, at der er anvendt de samme blandingsbatterier på de øvrige delprojekter, og p.t. pågår der en undersøgelse af omfanget af eventuelle lignende utætheder på de øvrige delprojekter.

PA har oplyst, at der er foretaget den nødvendige sanering af de områder på N1, hvor der har været konstateret skimmelsvamp. Baggrunden for saneringen har været en af en ekstern part udarbejdet skimmelbesigtigelse (dateret den 4.9.2015) af udpegede områder. Dog fremgår det af den udarbejdede rapport for skimmelbesigtigelse, at det anbefales, at der foretages kontrol af, om blotlægningsomfanget har været tilstrækkeligt, og om der bør foretages yderligere udbedringer inden retablering.

DTØ vurderer således, at blotlægningsomfanget for den foretagne skimmelbesigtigelse kan have været utilstrækkeligt med risiko for, at skimmelsaneringen ikke har været fuldt dækkende. PA oplyser, at ingen områder frigives til øvrige entreprenører uden godkendelse fra den eksterne part.

For DTØ er det dog fortsat et opmærksomhedspunkt, at det sikres, at blotlægningsomfanget for saneringen har været tilstrækkeligt i forhold til den eksterne parts konklusion, herunder om der er behov for yderligere udbedringer. DTØ følger op på forholdet i næste kvartalsrapport.

Utætte facader - N1 og N2

DTØ har i indeværende kvartal fået adgang til den eksternt udarbejdede rapport vedrørende vurdering af skimmelsvamp i udpegede områder på N1. Skimmelsvamp, der var forårsaget af utætte paroc-facader. I forhold til rapporten har DTØ følgende bemærkninger:

- ▶ Det fremgår af rapporten, at vurderingen af skimmelsvamp på N1 alene er foretaget på basis af udpegede områder (udpeget af byggeledelsen på N1). Der er dog ikke foretaget yderligere skimmelsvampundersøgelse på N1 i forbindelse med utætte facader, hvorfor der muligvis kan forefindes skimmelsvamp i andre områder end de udpegede. Jf. den eksterne part pågår der afklaring af, hvorledes den eksterne part skal udføre screening i form af indeklimamålinger og destruktive undersøgelser af udvalgte områder på N1. For DTØ er dette et opmærksomhedspunkt, og vi vil følge op på dette i kommende kvartalsrapport.

I forlængelse af ovenstående bemærkes, at en lignende facadeløsning er anvendt på N2, og her har der, jf. PA, ligeledes været visse mindre udfordringer i forhold til utætheder i facader efter opsætning af gipsvægge. PA oplyser, at disse gipsplader blev udskiftet hurtigt, og der er testet for skimmel. PA oplyser desuden, at der udføres en screening for skimmelsvamp på plan 3 i N2. For DTØ er forholdet et opmærksomhedspunkt, og vi vil følge op på gennemførelsen og resultatet af screeningen i kommende kvartalsrapport.

3.3.3 It

Etablering af netværk

DTØ har via PA erfaret, at der fortsat er udfordringer med kvaliteten af det netværk, som leverandøren skal etablere. Jf. PA, har de begrænsede handlemuligheder over for leverandøren. DTØ har dog forstået på PA, at der afholdes møder med leverandøren med henblik på at styrke deres leverancer fremadrettet. Risikoen ved den manglende kvalitet i netværket er, at bygningerne ikke kan blive overdraget til TA som planlagt med de tidsmæssige og økonomiske konsekvenser, dette måtte have. En mulig afledt effekt af dette er risikoen for, at der skabes en pukkel i netværksleverandørens leverancer, hvilket kan udfordre RM-IT's ressourcetræk i forhold til den efterfølgende fase. I den forbindelse bemærkes, at der potentielt også kan blive en "konkurrence" om RM-IT's ressourcer mellem regionens sygehusbyggerier, såfremt der skabes sådanne leverancepukler.

I forlængelse af ovenstående har PA gjort opmærksom på, at der ikke foreligger nogen samlet tidsplan for hele netværksetableringen frem til samlet indregulering, da dette forløb ikke har været en del af udbudstidsplanen. Således har rammeentreprenøren og teknikentreprenøren ikke afstemt tid og aftaler med hinanden med de tidsmæssige og økonomiske konsekvenser, dette måtte have. Teknikentreprenøren har således ingen interesse i at tilgodese rammeentreprenørers arbejde frem for eget.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at PA fortsætter den tætte opfølgning og dialog med netværksleverandøren med henblik på at sikre den fornødne fremdrift og kvalitet, herunder vurdere sandsynligheden for og omfanget af leverancepukler, og hvorvidt disse kan medføre ressourcemæssige udfordringer hos RM-IT.

Endelig anbefales, at PA initierer udarbejdelsen af en samlet tidsplan for netværksetablering frem til og med endelig indregulering. En tidsplan for hvert delprojekt, der godkendes af såvel teknikentreprenører som rammeentreprenøren.

Ambulatorielogistik og Akut

DTØ har via PA ligeledes erfaret følgende it-relaterede udfordringer:

- ▶ Der er udfordringer i forhold til, hvorvidt Ambulatorielogistikløsningen når at blive endelig færdiggjort inden ibrugtagningen.
- ▶ I forhold til Akut forventes det ikke, at systemerne PPJ og EPJ vil være fuldt integreret ved ibrugtagningen.

For DTØ er det et opmærksomhedspunkt, at begge ovenstående forhold forventes at medføre uhen-sigtsmæssige og mere ressourcekrævende arbejdsgange i en periode efter ibrugtagning. Dette kan således risikere at påvirke tidspunktet for realiseringen af forventede effektiviseringsgevinster.

3.4 Organisation

3.4.1 Koordinering af ibrugtningsforløb

DTØ har erfaret, at der mangler en overordnet koordinerende instans i forhold til at planlægge og styre alle de aktiviteter, som pågår efter juridisk aflevering og frem til klinisk ibrugtagning, eksempelvis mangludbedring, udskudte arbejder, koordinering af rammeentreprenører, bygherreleverancer, TA's driftsgennemgang, klinisk test, servicecenteropgaver, kliniske ændringer, udflytning mv.

Mulig konsekvens af ovenstående er, at aktiviteterne planlægges enkeltvis og ikke koordineres, hvorfor der ikke tages højde for eventuelle afhængigheder aktiviteterne imellem. Derved risikeres, at den samlede ibrugtningsplan, der ligger til grund for den kliniske ibrugtagning, er usammenhængende og dermed vanskelig realiserbar.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at der udpeges en overordnet koordinerende instans, som varetager planlægningen og styringen af alle de aktiviteter, der skal udføres fra juridisk aflevering til klinisk ibrugtagning per delprojekt.

3.4.2 Ressourcepres

Som nævnt tidligere i nærværende rapport har tendensen p.t. været en manglende og/eller forsinket aflevering af byggeri til TA, bl.a. grundet mangler og udskudte arbejder. Det faktum, at byggeriet ikke kan blive overdraget til TA som planlagt, kan medføre et øget pres på PA's organisation, særligt i forhold til de ansvarlige delprojektledere. Det faktum, at de ikke kan få færdiggjort delprojekterne som planlagt og dermed fortsat skal håndtere disse, samtidig med at de overtager ansvaret for andre delprojekter, udfordrer delprojektlederne ressourcemæssigt. Et forhold, der kan påvirke såvel deres arbejdssituation/-tilfredshed som kvaliteten af det arbejde, de udfører.

PA oplyser, at de har fokus på udfordringen og har meddelt DTØ, at der bliver indsat en ekstra fuldtidsressource fra bygherrerådgiver til at støtte PA's delprojektledere på S2 og N2. PA har desuden ansat yderligere ressourcer til at imødekomme ressourcepresset på deres projektledere.

Baseret på historikken med de udfordrende afleveringsforretninger og de hidtidige juridiske afleveringer med en del mangler og udskudte arbejder er forholdet dog et opmærksomhedspunkt, som DTØ vil følge op på.

3.5 Risikostyring

3.5.1 Kontraktlige forhold ved juridisk aflevering

Via PA har DTØ forstået, at RG alene er forpligtet til at følge op på en mangel, der er identificeret ved den juridiske aflevering, et begrænset antal gange. RG er således ikke forpligtet til at følge op, indtil manglen er udbedret. Dette forhold kan medføre en risiko for, at RG i sin mangelopfølgning har primært fokus på antallet af opfølgninger, og ikke hvorvidt mangler udbedres.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at projektet i sin vurdering af ressourcebehovet til mangelopfølgning og -udbedring efter juridisk aflevering tager højde for, at RG kontraktligt alene er forpligtet til at følge op på en mangel et begrænset antal gange, og ikke frem til manglen er udbedret.

4 Opfølgning på DTØ's tidligere anbefalinger

Anbefaling/bemærkning	Område	Henvi- ning	Status	Kommentarer
DTØ anbefaler, at projektet i samarbejde med RG og entreprenørerne får revurderet tidsplanen for N4.	Tid	DTØ-rapport for 2. kvartal 2015	Igangværende	Ifølge månedsrapport for N4 for august 2015 fremgår det, at gældende udførelsestidsplan er udfordret. DTØ vil følge op i kommende kvartalsrapport.
DTØ anbefaler, at der fremadrettet aftales og implementeres en proces vedrørende ibrugtagning, således alle tilladelser er på plads inden indflytning.	Risikostyring	DTØ-rapport for 1. kvartal 2015	Igangværende	DTØ vil følge op på, hvorvidt processen er implementeret ved næste ibrugtagning.
DTØ anbefaler, at der udarbejdes en generel og centralt besluttet løsningsmodel i forhold til håndtering af reserver og finansiering heraf i forbindelse med afslutningen af KF-projektet.	Risikostyring	DTØ-rapport for 4. kvartal 2014	Igangværende	DTØ følger op på forholdet i kommende kvartalsrapport.
RG har krævet et væsentligt ekstrahonorar for udvidet tilsyn. PA har afvist dette krav, hvorfor der p.t. pågår drøftelser om forholdet.	Økonomi	DTØ-rapport for 4. kvartal 2013	Igangværende	Jf. PA, er forholdet fortsat ikke endeligt afklaret, hvorfor DTØ vil følge op herpå i kommende kvartalsrapport.

A. Oversigt over lukkede observationer og anbefalinger siden seneste kvartalsrapport

Anbefaling/bemærkning	Område	Henvi- ning	Status	Kommentarer
DTØ anbefaler, at projektet i sit risikobillede forholder sig til det faktum, at RG gentagne gange ikke har kunnet overholde aftalte deadlines vedrørende den statiske dokumentation.	Kvalitet	DTØ-rapport for 2. kvartal 2015	Lukket	DTØ har bl.a. via deltagelse i møder om statik konstateret, at forholdet vedrørende RG's manglende overholdelse af aftalte deadlines nu er adresseret.
DTØ anbefaler, at udfordringer vedrørende P/L-udfordringen snarest afklares centralt.	Økonomi	DTØ-rapport for 3. kvartal 2014	Lukket	PA har oplyst, at det er endeligt afklaret, at udstyrsanskaffelser kan fastfryses til 2009-niveau.

B. Materialer

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

- ▶ Noter fra interviews og mailkorrespondance med PA, RG, TA, I&M, bygherrerådgiver, planlægningsafdeling ved AUH og cheflæge ved AUH
- ▶ Månedsrapportering fra RG for august 2015
- ▶ Referater af diverse PL-møder (projektledermøder)
- ▶ Budgetrammeskema - dateret 12. august 2015
- ▶ Rapporter vedr. skimmelbesigtigelse udarbejdet af eksternt firma - dateret 11. marts 2015 og 4. september 2015
- ▶ Noter fra og referat af statikmøder afholdt den 31. august 2015 og den 24. september 2015
- ▶ Projektets hovedtidsplan - version 2.5, dateret 8. april 2015
- ▶ Projektafdelingen DNU's bemærkninger til 2. kvartalsrapport 2015 fra "Det Tredje Øje"
- ▶ Referat af møde vedrørende aflevering - dateret 15. september 2015
- ▶ Orientering til regionsrådet om skimmelsvamp på DNU samt foreløbig orientering vedrørende økonomi og tid i DNU-projektet generelt - dateret 30. september 2015.

Projektafdelingen DNU's bemærkninger til 3. kvartalsrapport 2015 fra "Det Tredje Øje"

Projektafdelingen (PA) har modtaget "Det tredje øjes" (DTØ) rapport for 3. kvartal 2015. Der har været en konstruktiv dialog om de berørte risikoemner og tilknyttede anbefalinger med DTØ.

Dato 2. november 2015
Anders Larsen

Nedenstående afsnitsnummereringer henviser til DTØ-rapporten.

Side 1

Projektafdelingen (PA) har følgende bemærkninger til rapporten

3.1 Økonomi

3.1.1 Økonomisk status

Der er i tredje kvartal konstateret væsentlig øgede uforudsete udgifter på N1, N2, N4, S1 og S2 jf. dagsordenspunkt på regionsrådsmødet i december. I den forbindelse har PA lavet en analyse af, hvorvidt de centrale reserver er tilstrækkeligt robuste til at kunne rumme samme niveau for overskridelser på N3, N5, S3, S4 og S5, som der har været på N2, N4, S1 og S2.

Konklusionen er, at de resterende reserver kan rumme dette, og det vil samtidig være muligt at finansiere de forventede tab i forhold til Pris/Løn-reguleringen. Dette under forudsætning af, at regionsrådet godkender dagsordenspunkt på december-mødet om tid og økonomi i DNU-projektet, herunder at halvdelen af administrationsbygningen udgår af projektet for at blive en option i stedet. Der vil fortsat være behov for en stram styring af projektets økonomi for at sikre, at projektet kan afsluttes indenfor den økonomiske ramme. Dette medfører bl.a., at der kun gennemføres udgiftskrævende ændringer i byggeriet, som har væsentlig betydning for at sikre arbejdsmiljø eller patientsikkerhed.

3.2 Tid

3.2.1 Tidsmæssige udfordringer

Projektafdelingen og Aarhus Universitetshospital har siden august drøftet behovet for mere tid til afslutning af byggeriet, bl.a. som følge af, at entreprenørerne i en række tilfælde ikke har kunnet overholde udførelsestidsplanen, og endvidere har afleveret bygninger med en lang række mangler.

DTØ anbefaler, at der foretages en kritisk vurdering af realismen i udførelsestidsplanerne. Imidlertid er der indgået kontrakt på 95% af byggeriet, hvor entreprenørerne har skrevet under på at overholde tidsplanen. Dermed har RM som bygherre mulighed for at håndhæve en række sanktioner for at sikre, at tidsplanerne overholdes. Det er derfor ikke hensigtsmæssigt, hvis RM på eget initiativ foretager ændringer i udførelsestidsplanen.

I en række tilfælde har forsinkelser hos den ene entreprenør desværre medført forsinkelse hos en anden entreprenør. Desuden kan der være flere andre årsager til en forsinkelse, hvilket kan gøre det vanskeligt at placere ansvaret for forsinkelsen entydigt. Det har derfor i en række tilfælde været nødvendigt at udskyde afleveringsdatoen. I de situationer forsøger PA at minimere forsinkelsen, idet der er risiko for at entreprenørerne skal kompenseres for længere byggepladsdrift mv. afhængigt af, om de selv har været ansvarlig for forsinkelsen. Derfor er det heller ikke her hensigtsmæssigt, hvis RM på eget initiativ foretager yderligere ændringer i udførelsestidsplanen.

I forbindelse med de juridiske afleveringer, der er gennemført i DNU, har der hver gang været en konkret vurdering af fordele og ulemper ved overtagelse af et byggeri i forhold til de fejl og mangler, der er på afleveringstidspunktet. Det er først på afleveringstidspunktet, at der er et klart overblik over, hvad entreprenørerne mangler at udføre, for at bygningen kan overdrages til hospitalsdrift. På det tidspunkt laves der konkrete aftaler med entreprenørerne om endelig færdiggørelse af byggeriet, og der er fokus på at sikre, at entreprenørerne har interesse i at færdiggøre opgaverne hurtigst muligt. PA er således enig i DTØ's betragtninger vedr. mangeludbedring/udskudte arbejder.

Tilsvarende er PA enig i DTØ's anbefaling om at estimere og adressere de ressourcemæssige konsekvenser som følge af de tidsmæssige udfordringer. Der henvises i den sammenhæng til dagsordenspunkt på regionsrådsmødet i december vedrørende tid og økonomi i DNU-projektet.

3.2.2 Juridisk aflevering

Der henvises til punkt 3.2.1.

3.2.3 Udflytningstidsplan

Projektet foreslår væsentlige ændringer i udflytningstidsplanen jf. dagsordenspunkt på regionsrådsmødet i december. Som det fremgår af forslaget, sker der en betydelig forlængelse af perioden fra aflevering til ibrugtagning. Dette skal medvirke til at sikre, at der er tilstrækkelig tid til mangeludbedring og indregulering, Teknisk Afdelings forberedelse af bygningerne til klinisk drift samt indflytning mv. Samtidig er der afsat tid til håndtering af eventuelle problemer undervejs, f.eks. hvis mangeludbedring tager længere tid end forudsat.

PA vurderer, at den foreslåede tidsplan dermed er på linje med DTØ's anbefaling om at udarbejde en realistisk tidsplan, der inddrager den hidtidige historik i projektet.

3.3 Kvalitet

3.3.1 Observationsnotater fra Teknisk Afdeling (TA)

Der pågår en afklaring mellem TA, Indkøb og Medicoteknik, Projektafdelingen (PA) og Rådgivergruppen DNU (RG) om, hvordan observationsnotater skal håndteres. Der er aftalt procedurer for mere systematisk opfølgning og tilbagemelding.

Det er også aftalt, at TA og PA i fællesskab og med nærmere aftalte faste intervaller foretager runderinger på de forskellige udbudsområder. TA, PA og RG vil også skulle mødes før mangelgennemgangen for at drøfte kvalitetsniveauet og særlige opmærksomhedspunkter i forbindelse med afleveringen.

PA er således enig i anbefalingen.

3.3.2. Utætheder

PA er enig i at fugt og skimmel er et særligt opmærksomhedspunkt. Således vil alle områder, der i større eller mindre omfang har haft problemer med fugt under byggeriet, bliver testet for skimmel umiddelbart før bygningerne overdrages til hospitalsdriften.

3.3.3 IT

PA vil også i den kommende periode have stor fokus på etablering af it-infrastrukturen og bemanningen i forhold til netværksarbejdet. PA har løbende initieret udarbejdelse af tidsplaner for netværksetableringen, men har desværre måttet konstatere, at disse ofte ikke har kunnet overholdes, bl.a. som følge af mange fejl på netværket.

Problemstillingen kompliceres af en lang række forskellige leverandører af tekniske anlæg (rammeentreprenører), som har gensidige afhængigheder til netværksleverancen.

Teknikentreprenøren på de forskellige udbudsområder har ansvaret for koordineringen af de forskellige rammeentreprenørers opgaver, hvilket i flere tilfælde ikke sker som forudsat. PA og RG vil fortsat presse på for udarbejdelse og overholdelse af tidsplaner, og er også på ledelsesniveau løbende i kontakt med netværksleverandøren for at sikre rettidige og korrekt udførte leverancer.

PA er således enig i anbefalingen.

3.4 Organisation

3.4.1 Ansvar for ibrugtagningforløb

Processen fra juridisk aflevering til klinisk ibrugtagning af DNU-projektets 250.000 m² med en lang række opgaver på tværs af mange forskellige kliniske afdelinger og serviceafdelinger over en fireårig periode er særdeles kompleks, og er derfor delt op i en række forskellige ansvarsområder.

Løsning af opgaverne koordineres på forskellige niveauer i organisationen, og uafklarede problemstillinger kan løftes til afklaring i projektets forretningsudvalg, hvor bl.a.

hospitalsledelsen og projektdirektøren er repræsenteret. I forbindelse med drøftelsen af DTØ's

anbefaling vedrørende etablering af en overordnet koordinerende instans er det aftalt, at der i sammenhæng med projektets forretningsudvalg vil blive etableret et udvalg bestående af hospitalsdirektøren, Aarhus Universitetshospitals tekniske chef, projektdirektøren for DNU-projektet, projektafdelingens byggechef og andre relevante aktører omkring koordinering af den kliniske ibrugtagning. Opgaverne bliver bl.a. at koordinere aktiviteterne frem til ibrugtagningen og sikre, at der er den nødvendige fremdrift.

Projektafdelingen tager dermed anbefalingen til efterretning.

3.5 Risikostyring

3.5.1 Kontraktlige forhold ved juridisk aflevering

Det er normalt for aftaler med byggerådgivere, at rådgiveren kun er forpligtiget til at følge op på ikke-udbedrede mangler et begrænset antal gange, uden at det kræver ekstra betaling. Dette er også tilfældet i aftalen med Rådgivergruppen DNU. Som konsekvens af dette har PA opbygget et team af egne medarbejdere og medarbejdere fra bygherrerådgiveren Niras, der kan varetage opfølgningen på mangeludbedringen, når det er særligt vanskeligt at få entreprenøren til at afslutte opgaverne. Dermed får PA også bedre overblik over, hvor der er vanskeligheder med afslutning af mangeludbedringen.

PA er således enig i anbefalingen.