

Region Midtjylland



Kvartalsrapportering fra "Det tredje øje",
Regionshospitalet Viborg – 3. kvartal 2017



Building a better
working world

Indhold

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

1 Indledning

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

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

Formelt omhandler denne rapport 3. kvartal 2017, men vi har i gennemgangen af projektet tilstræbt at benytte senest tilgængelige viden og materiale. DTØ's granskning tager dermed udgangspunkt i projektets aktuelle situation og de værktøjer og materialer, der aktuelt foreligger og benyttes. Indholdet i rapporten giver en status på kvalitetsfundsprojektet på rapporteringstidspunktet, herunder de enkelte delprojekter. Kvalitetsfundsprojektet vurderes på en række centrale faste elementer: økonomi, tid, risikostyring, byggekvalitet samt kvalitet (samarbejde og organisation).

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

Rapporteringen er bygget op via en indledende overordnet status på igangværende delprojekter. Herefter følger en granskning af udvalgte områder og efterfølgende afsnit om de generelle forhold i projektet. Afslutningsvis beskrives og illustreres udviklingen i forbindelse med vores tidligere anbefalinger og bemærkninger. I den forbindelse skal det bemærkes, at tidligere observerede forhold og tilknyttede anbefalinger som udgangspunkt ikke gentages i rapporten.

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

1.1 Samarbejde mellem Projektafdelingen og DTØ

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

1.2 DTØ's arbejdsmetode

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

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

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

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

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

2 Sammenfatning

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

Forøgelse af projektets centrale reserve

Som følge af projektets pressede økonomiske reserve, som beskrevet i DTØ's seneste kvartalsrapport for 2. kvartal 2017, er det på et ekstraordinært styregruppemøde medio september 2017 besluttet at øge projektets centrale økonomiske reserve på baggrund af en opdateret kapitalisering af projektets risici. Af projektets risikoregister august 2017 fremgår det, at forøgelsen af de kapitaliserede risici primært skyldes fejl og mangler i projektet og forsinkelser i projektet, bl.a. som følge af sen håndtering og tilretning af projektet.

DTØ anbefaler, at PA laver en handlingsplan for, hvordan det sikres, at risici som følge af yderligere mangler i projektet og yderligere forsinkelser mindskes.

Endvidere anbefaler DTØ, at PA vurderer behovet for at eskalere projektets udfordringer i et dialogspor med deltage af regionens ledelse og PV's ledelse.

Endelig anbefaler DTØ, at PA vurderer konsekvenser vedrørende DP3 ved en eventuel indløsning af de tilbageværende emner i P&B-kataloget.

Samarbejdet med PV

DTØ erfarer, at PA har fremsendt reklamation mod PV i forhold til fejl og mangler i projektet samt PV's andel i projektets tidsmæssige forsinkelse. PA oplyser, at denne proces fortsætter i et separat, juridisk spor. Endvidere er projektet rater til PV ved at løbe ud, hvorfor der skal tages stilling til, hvordan samarbejdet skal fortsætte. Styregruppen har besluttet at bede PV færdiggøre projektet inden for de eksisterende økonomiske rammer inkl. en tillægsaftale om fagtilsyn.

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

Udførelsestidsplan

Af månedsrapporten for juli-august 2017 fremgår det, at byggeriet på nuværende tidspunkt vurderes at være 10 uger forsinket. Flere entreprenører giver dog udtryk for, at forsinkelsen er væsentligt større. Nogle entreprenører må endvidere nedmande sin tilstedeværelse på pladsen, da de endnu ikke kan lave planlagte arbejder som følge af forsinkelsen. Ligeledes vurderer byggeledelsen fortsat, at forsinkelsen er på mellem tre og seks måneder.

DTØ anbefaler, at PA følger udviklingen i projektets forsinkelse tæt med henblik på tidlig identifikation af yderligere forsinkelser, herunder særligt med opmærksomhed på entreprenørernes evne til at skaffe tilstrækkelig bemanning.

Færdiggørelsestidsplan

I DTØ's kvartalsrapport for 1. kvartal 2017 anbefalede DTØ, at PA udarbejder en færdiggørelsestidsplan for projektet. PA oplyser, at der forelå et 1. udkast til færdiggørelsestidsplanen, der lagde op til en afleveringsproces delt op i tre delafleveringer med henblik på at imødekomme projektets forsinkelse. PA oplyser, at PV var konstruktivt deltagende i denne proces, men nu betvivler den foreslåede model for aflevering.

DTØ anbefaler, at PA fastholder fokus på at opnå enighed om en færdiggørelsestidsplan, så der tidligt opnås viden om, i hvor høj grad en afleveringsmodel med delafleveringer kan imødekomme projektets tidsmæssige risici.

UFO-budget

Af DTØ's seneste kvartalsrapporter fremgår det, hvorledes der er identificeret en række projektmangler, som ville kunne presse budgettet til uforudsete udgifter (UFO-budgettet) på DP2. Dette er fortsat gældende.

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

2.1 Kvartalsrapporteringens anvendelighed

Denne rapport er udarbejdet i overensstemmelse med aftale indgået mellem EY og Region Midtjylland den 14. marts 2012 og med de formål, som fremgår heraf. Rapportens indhold kan ikke udstrækkes til at gælde i andre sammen-



hænge end det, der følger af formålet med rapporten, ligesom de i rapporten anførte konklusioner og anbefalinger skal læses i en helhed.

Aarhus, den 17. oktober 2017
ERNST & YOUNG P/S

Peter Kold
director

3 Granskning af udvalgte områder

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

3.1 Generelt

3.1.1 Forøgelse af projektets centrale reserve

Som følge af projektets pressede økonomiske reserve, der i øvrigt er beskrevet i DTØ's seneste kvartalsrapport for 2. kvartal 2017, er det på et ekstraordinært styregruppemøde medio september 2017 besluttet at øge projektets centrale økonomiske reserve på baggrund af en opdateret kapitalisering af projektets risici. Af projektets risikoregister august 2017 fremgår det, at forøgelsen af de kapitaliserede risici primært skyldes fejl og mangler i projektmateriale og forsinkelser i projektet.

Reserven øges ved indløsning af besparelser vedrørende øget genanvendelse af løst inventar i DP2, undladelse af ombygning af røntgen og scanning i bygning 4 i DP2 og reduktion af DP3-projektet med to ambulatorieetager, ambulatorier til ortopæd og justering af UFO. Dette medfører, at DP3-projektet afviger fra antallet af kvadratmeter som angivet i den oprindelige ansøgning til kvalitetsfondsprojektet. PA oplyser, at dette er afklaret med Sundhedsministeriet.

Besparelserne medfører, at der er meget begrænsede besparelsemønstre tilbage i projektets P&B-katalog. Idet DP2-byggeriet nu går ind i den afsluttende fase, synes det ikke realistisk at finde nye væsentlige besparelsemønstre her. Tilsvarende er omfanget af ombygning i det eksisterende byggeri (DP3) blevet væsentligt beskåret. DTØ vurderer på den baggrund, at der fremadrettet er begrænsede handlemuligheder i projektet i forhold til at håndtere eventuelle nye økonomiske udfordringer. Der er således fortsat behov for et skærpet fokus på projektets økonomiske risici, herunder at få indkapslet de udfordringer, projektet står over for, i forhold til mangler i projektmateriale og forsinkelser i byggeriet.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at PA laver en handlingsplan for, hvordan det sikres, at risici som følge af yderligere mangler i projektmateriale og yderligere forsinkelser mindskes.

Endvidere anbefaler DTØ, at PA vurderer behovet for at eskalere projektets udfordringer i et dialogspor med deltagelse af regionens ledelse og PV's ledelse.

Endelig anbefaler DTØ, at PA vurderer konsekvenser vedrørende DP3 ved en eventuel indløsning af de tilbageværende emner i P&B-kataloget.

3.2 Akutcenter (DP2)

3.2.1 Samarbejdet med PV

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. PA oplyser, at denne proces fortsætter i et separat, juridisk spor. Endvidere er projektets rater til PV ved at løbe ud, hvorfor der skal tages stilling til, hvordan samarbejdet skal fortsætte. Styregruppen har besluttet at bede PV færdiggøre projektet inden for de eksisterende økonomiske rammer inkl. en tillægsaftale om fagtilsyn.

Denne beslutning kan medføre pres på PA, da det kan medføre, at PV neddrogler sine aktiviteter og tilstedeværelse på byggepladsen. Eksempelvis kan arbejdet med indhentning af kvalitetssikringsdokumentation ende med at skulle håndteres af PA, hvorfor der må forventes at skulle allokeres ressourcer hertil. Ligeledes synes der stadig at være et stort behov for PV's projektopfølgning i form af projektafklaringer og tilretninger i projektmateriale. Reduceret eller træg projektopfølgning kan, foruden kvalitetsforringelser i det færdige byggeri, også medføre forsinkelser.

På nuværende tidspunkt venter PA på et formelt modsvar fra PV, hvorfor de endelige konsekvenser ikke kendes.

DTØ vurderer, at det er afgørende, at PA snarest kender konsekvenserne af, at der ikke allokeres nye rater til PV, så man kan ruste sig til en eventuel ny situation, hvor PA eventuelt må påtage sig et øget ansvar.

Anbefaling

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

3.2.2 Udførelsestidsplan

Af månedsrapporten for juli-august 2017 fremgår det, at byggeriet på nuværende tidspunkt vurderes at være 10 uger forsinket. Flere entreprenører giver dog udtryk for, at forsinkelsen er væsentligt større. Nogle entreprenører må endvidere nedmande sin tilstedeværelse på pladsen, da de endnu ikke kan lave planlagte arbejder som følge af forsinkelsen. Ligeledes vurderer byggeledelsen fortsat, at forsinkelsen er på mellem tre og seks måneder.

Idet projektet ikke arbejder med en udførelsestidsplan, er udbudstidsplanen fortsat formelt gældende, mens man i praksis arbejder med en procesplan. Projektets nuværende forsinkelse medfører en række risici for projektet:

- ▶ Forsinkelse som følge af interne afhængigheder, fx på byggeriets 8. etage, hvor der skal installeres teknik, bl.a. til forsyning af ventilation og varme på de underliggende etager.
- ▶ Yderligere forsinkelse som følge af entreprenørernes manglende evne til at bemane byggepladsen. På nuværende tidspunkt er der høj aktivitet i byggebranchen, hvilket kan medføre, at entreprenørerne har vanskeligt ved at skaffe de nødvendige ressourcer med kort varsel, eksempelvis hvis forcering bliver nødvendigt.
- ▶ Tidsmæssige risici som følge af kvalitetsudfordringer. DTØ har i den forbindelse erfaret, at der i forbindelse med udlægning af slidlagsgulve er blevet indbygget fugt i etagedæk som følge af manglende tæt bygning, hvorfor entreprenøren har taget forbehold for kvaliteten heraf. Byggeledelsen oplyser, at man foretager udtørring med affugtningsmaskiner samt registrering af fugtforholdene. Endvidere har DTØ erfaret, at der i forbindelse med arbejder på tagdækket af flere omgange er trængt vand ned i underliggende OP-afsnit, hvilket bl.a. har medført omlægning af OP-aktivitet uden påvirkning af driftskapaciteten. Endelig har DTØ erfaret, at der i forbindelse med kraftigt regnvejr i sommerperioden har været vandindtrængning gennem facaden i lokale områder.
- ▶ Tidsmæssige risici som følge af, at forsinkelsen nødvendiggør, at bygherreleverancer leveres parallelt med øvrige arbejder, hvilket medfører øget kompleksitet i snitfladerne mellem leverandører på byggepladsen.

DTØ vurderer, at det er væsentligt for projektet, at der løbende foretages en vurdering af de samlede tidsmæssige risici for projektets udførelse for at identificere eventuelle yderligere forsinkelser, ligesom der bør være fokus på tidligt at identificere aktiviteter, der kan nødvendiggøre øget bemanning hos entreprenørerne.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at PA følger udviklingen i projektets forsinkelse tæt med henblik på tidlig identifikation af yderligere forsinkelser, herunder særligt med opmærksomhed på entreprenørernes evne til at skaffe tilstrækkelig bemanning.

3.2.3 Færdiggørelsestidsplan

I DTØ's kvartalsrapport for 1. kvartal 2017 anbefalede DTØ, at PA udarbejder en færdiggørelsestidsplan for projektet. PA oplyser, at der forelå et 1. udkast til færdiggørelsestidsplanen, der lagde op til en afleveringsproces delt op i fire delafleveringer med henblik på at imødekomme projektets forsinkelse. PA oplyser, at PV var konstruktivt deltagende i denne proces, men nu betvivler den foreslåede model for aflevering.

DTØ vurderer, at det er kritisk, at der snarest opnås afklaring om færdiggørelsestidsplanen, herunder om den foreslåede model for aflevering kan mitiggere projektets forsinkelse. DTØ vurderer, at der er en risiko for, at den generelle uoverensstemmelse med PV som beskrevet ovenfor kan få konsekvenser for processen for færdiggørelsestidsplan, hvilket således i sidste ende kan medføre en yderligere forsinkelse for projektet.

Anbefaling

DTØ anbefaler, at PA fastholder fokus på at opnå enighed om en færdiggørelsestidsplan, så der tidligt opnås viden om, i hvor høj grad en afleveringsmodel med delafleveringer kan imødekomme projektets tidsmæssige risici.

3.2.4 UFO-budget

Af DTØ's seneste kvartalsrapporter fremgår det, hvorledes der er identificeret en række projektmangler, som ville kunne presse budgettet til uforudsete udgifter (UFO-budgettet) på DP2. Dette er fortsat gældende og vedrører, jf. månedsrapport fra byggeledelsen juli-august 2017 og projektets risikoregister, bl.a. nedenstående forhold. Det skal bemærkes, at disse forhold er indeholdt i den i afsnit 3.1 beskrevne problemstilling vedrørende forøgelse af projektets reserve.

- ▶ El-entreprisen: Afklaring af automatikdøre og døre med adgangskontrol samt udfordring med transformerrumopstart udgør risiko for tid og økonomi.
- ▶ Ventilationsentreprisen: Ventilationsentreprenør har fremsendt ekstrakrav for færdigprojektering af ventilationsprojekt grundet manglende kvalitet i PV's projektmateriale.
- ▶ Råhusentreprisen: Revideret projektmateriale for stålarbejdet har medført ekstrakrav fra råhusentreprenøren.
- ▶ Vvs-entreprisen: Byggeledelsen oplever stigende antal aftalesedler primært på grund af projektændringer og projektilretninger.
- ▶ Apteringsentreprisen: Tvist mellem bygherre og entreprenør vedrørende afregning af merforbrug i forbindelse med udlægning af slidlagsgulve.

Anbefaling

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

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

3.3 Ombygning (DP3)

DTØ erfarer, at der på nuværende tidspunkt pågår forhandlingsproces med de valgte rådgivere. En del af denne proces vedrører de vedtagne besparelser på DP3-projektet, som skal reflekteres i omfanget af rådgivernes arbejde.

DTØ følger op på dette i næste kvartal.

4 Opfølgning på DTØ's tidligere anbefalinger

Anbefaling/bemærkning	Delprojekt	Henvisning	Status	Kommentarer
DTØ anbefalede i kvartalsrapportering for 1. kvartal 2017, at projektet styrkes med byggestrategiske kompetencer på ledelsesniveau for at imødekomme et øget pres på projektet.	Akutcenter	DTØ-rapport for 1. kvartal 2017	Lukkes	DTØ erfarer, at der er ansat en seniorprojektleder med fokus på commissioning-processen. Projektlederen kommer fra en rådgiverorganisation, men er ansat som ressource i PA og refererer til PA's projektchef. Det er således valgt at styrke kompetencer til understøttelse af commissioning-processen frem for byggestrategiske kompetencer. Anbefalingen lukkes.
DTØ erfarer i forbindelse med denne kvartalsrapportering, at RM arbejder på at udarbejde en model for reserveprognostisering, herunder sammenhæng til projektets kapitaliserede risici.	Akutcenter og Ombygning	DTØ-rapport for 1. kvartal 2017	Lukkes	3. kvartal 2017 PA oplyser, at man anvender samme prognosticeringsmetodik som Gødstrup. DTØ vurderer, at der er tilstrækkelig gennemsigtighed i den nuværende metode, og anbefalingen lukkes.

A **Oversigt over lukkede observationer og anbefalinger siden seneste kvartalsrapport**

Anbefaling/bemærkning	Delprojekt	Henvisning	Status	Kommentarer

B **Oversigt over materialer**

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

- ▶ Interviews med PA, byggeledelse og entreprenører
- ▶ Månedsrapport fra byggeledelsen for akutcenter (DP2) – juni 2017 og juli-august 2017
- ▶ Risikoregister, juli-august 2017
- ▶ P&B-katalog, oktober 2017
- ▶ Skema 1: Status på økonomi og byggefremdrift pr. 31. marts 2017
- ▶ RHV skabelon økonomiafsnit med tekst fra 1. kvartalsrapport 2017: opdateres med tekst til 2. kvartalsrapport 2017
- ▶ Notat: Godkendelse af øget reservebeholdning i forbindelse med Kvalitetsfondsprojektet på Regionshospitalet Viborg