

Det Tredje Øje rapport

NYT OUH

Rapportering for 3. kvartal 2016

Uvildig risikovurdering og anbefalinger

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	3
2. Resumé	5
3. Statusrapportering	16
Økonomi	16
Granskning og genberegning af projektforslag	16
Notat vedrørende nedbringelse af overskridelse	18
Totalentreprise som udbudsmodel	19
Ændringer i organisation og samarbejdsmodel	22
4. Procesrapportering	23
Risikostyring	23
Risikomøder: Mandat, deltagere og indhold	24
Dokumentation for beslutninger ved risikomøder	25
Risikoejerskab	25
Særlige forhold i risikovurdering: Prisdødsomhed	26
Bekymringslogs: Anvendelse og tilgang	27
Risikorapportering	28
Faseskifte	28
Controlling	28
Organisationsstørrelse og funktionsadskillelse	29
5. Bilag: Rapportgrundlag	31

1. Indledning

Orientering om Det Tredje Øje's funktion og arbejdsmetodik

Nærværende rapport for 3. kvartal 2016 er udarbejdet af Det Tredje Øje (DTØ). Rapporten er den første Tredje Øje rapport om NYT OUH.

Deloitte er med underrådgiver Gottlieb Paludan Architects A/S blevet udpeget af Region Syddanmark til at varetage funktionen som "Det Tredje Øje" i forbindelse med kvalitetsfundsprojektet NYT OUH. På vegne af Region Syddanmark vil DTØ løbende foretage en aktiv og uvildig gennemgang af projektets fremdrift og udvikling med kompetencer, der dækker byggeri, projektstyring, risikostyring og økonomistyring samt revisionsmæssige kompetencer. DTØ kombinerer hermed uvildig risikovurdering samt overvågningsopgaver, der typisk udføres af DTØ, og sikrer samtidig synergier til revisionen af kvartalsrapporten.

Arbejdsmetodikken er bygget op omkring en række faste arbejdsgange og fokusområder. Arbejdet udføres ved løbende at modtage og vurdere rapporter fra Totalrådgiver, Bygherrerådgiver, Projektledelsesgruppe mødereferater, styremødereferater samt referater fra byggemøder. DTØ deltager ligeledes i risikomøder samt foretager interviews med projektledelse, bygherrerådgiver og totalrådgiver. DTØ har ligeledes adgang til det anvendte Project web for at kunne orientere sig om underliggende projektmateriale, der er relevant i forhold til aktuelle fokusområder.

Fokusområderne for DTØ's analyse og vurdering er særligt styret af projektets fase og stade. Fokusområderne afstemmes med Region Syddanmark og projektets ledelse. I de følgende kvartaler vil DTØ særligt fokusere på at vurdere projektets "fundament" ved at foretage gennemgang af governance, organisering, risikostyring, økonomistyring, controlling samt samarbejdsmodel. Fokus vil tillige være på at følge op på DTØ's observationer og anbefalinger i form af tematiske "deep dives".

Observationerne afrapporteres i nærværende rapportformat, der sammenfatter observationer og anbefalinger. Rapporteringen foregår kvartalsvist. Denne rapport vil sammenfatte forhold der generelt ses omfattet af rapport om 1) uvildig risikovurdering, 2) Tredje Øje Funktion og 3) Deloitte's servicebreve.

Rapporteringen fokuserer på de forhold, som vurderes at afvige fra opstillede og godkendte planer, styringsmanual og rammer, samt forhold der vurderes at have potentiale til forøget værdiskabelse for projektet.

Rapporten består af følgende afsnit:

- **Resumé**, der opsummerer observationer samt vurdering af prioritering for de respektive observationer.
- **Statusrapportering**: I dette afsnit kommenterer Det Tredje Øje på den nuværende status fra BH på projektet og hvilke anbefalinger og observationer dette giver anledning til.
- **Procesrapportering**: I dette afsnit kommenterer Det Tredje Øje på styringsredskaber, processer mv., som på nuværende tidspunkt vurderes at kunne optimeres ift. projektets nuværende stadie.
- **Bilag: Rapportgrundlag** indeholder en liste over de dokumenter samt interviews, der ligger til grund for vores gennemgang og rapportering.

Nærværende rapport er, som nævnt, den første rapport, udfærdiget af DTØ, i forhold til NYT OUH og vedrører 3. kvartal: 1. juli til 30. september 2016.

København, den 2. november 2016

Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 33 96 35 56



Morten Egelund
partner

2. Resumé

Prioriterede anbefalinger

Anbefalinger fra rapporten opsamles i nedenstående oversigt og med angivelse af et af nedenstående tre prioritetsniveauer:

1. Er af væsentlig betydning for styring af projektet

Forholdet er af væsentlig betydning for styringen af projektet. Det anbefales, at Region Syddanmark hurtigst muligt har særligt fokus på og forholder sig til den anførte anbefaling, herunder træffer beslutning om evt. iværksættelse af nødvendige foranstaltninger til opfølgning på anbefalingen. Forholdet bør forelægges Styregruppen.

2. Kan være af væsentlig betydning

Forholdet kan være af væsentlig betydning for styringen af projektet. Det anbefales, at Region Syddanmark i indeværende kvartal har fokus på og forholder sig til den anførte anbefaling. Der skal ske en overvejelse af, om forholdet har en karakter, der medfører, at Styregruppen skal orienteres.

3. Mindre væsentlig betydning

Forholdet er af mindre væsentlig betydning. Det anbefales, at Region Syddanmark i indeværende kvartal drøfter og vurderer, om den anførte anbefaling skal efterkommes.

Nr.	Priori- tering	Anbefaling
		Projektøkonomi
1	1	Vi anbefaler, at tiltag i form af besparelser (kvalitative og kvantitative), den konkrete anvendelse af regnskabsvejledningens valgmuligheder, overgang til driftsfinansiering m.v., til justering af projektforslaget, nøje granskes og vurderes i forhold til tiltagenes mulighed for at kunne gennemføres.
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Forslagene er nøje vurderet og gransket. Forslagene er blevet drøftet med Sundheds- og Ældreministeriet.</p> <p>Forslagene blev tiltrådt af Regionsrådet den 24. oktober 2016</p>		
2	1	Vi anbefaler, at den konkrete anvendelse af regnskabsvejledningens valgmuligheder og tilpasning af projektforslaget ift. finansiering fra kvalitetsfondsprojektet contra finansiering fra Region Syddanmark formelt afklares med Sundheds- og Ældreministeriet.
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Forslagene er blevet afklaret med Sundheds- og Ældreministeriet på et møde den 25. oktober 2016.</p> <p>Der aftalt konkret opfølgning på enkelte punkter.</p>		
3	2	Det anbefales, at det sikres, at de priser, som er benyttet i TE-budget er tilpasset entrepriseformen, og ikke blot er PF-priser, som er baseret på stor- / hovedentrepriser. TE-priser er erfaringsmæssigt højere end stor- / fagentrepriser, pga. øget risiko og arbejde for entreprenøren. Herunder skal der også indregnes ekstra økonomi, hvis der ønskes en høj grad af involvering af BH og nuværende TR i TE's projekteringsproces.

Nr.	Priori- tering	Anbefaling
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Det samlede projekt vil blive holdt inden for den givne bevilling. Projektet bliver ikke dyrere, men omkostningsfordelingen/-profilen bliver en anden ved totalentreprise end ved fag- og storentrepriser. Således vil dele af rådgiverhonoraret også blive en del af den samlede pris i forbindelse med en totalentreprise.</p> <p>Den valgte udbudsform med udbud med forhandling gør, at man kender den endelige pris inden kontraktunderskrivelse idet, der inden indgåelse af den endelige kontrakt er taget højde for en række risici, som man ellers ikke ville have gjort.</p>		
		Organisation og samarbejdsmodel
4	2	<p>Vi anbefaler, at der vedtages en governance struktur for, hvem, der har prokura til at træffe hvilke beslutninger. Samarbejdet med en evt. totalentreprenør kræver hurtig beslutningstagning og svar fra BH for at sikre projektets fremdrift. Det er derfor centralt, at der er meget klare procedurer hos BH ift. arbejdsgange for beslutningstagning, og hvordan beslutninger forberedes i det politiske bagland.</p>
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Projektorganisationen evaluerer og evt. revurderer prokura-strukturen og forelægger den for koncerndirektion/styregruppen i 4. kvartal 2016.</p> <p>Prokura-strukturen vil skulle tilpasses den nye udbudsstrategi for, at Bygherren kan træffe de nødvendige beslutninger i rette tid.</p>		
5	2	<p>Vi anbefaler, at der udarbejdes en samlet kompetencematrix, hvor kompetencebehovet identificeres, hvis flere opgaver flyttes fra TR og BHR til BH, bl.a. ved anvendelse af Regionens Byggeafdeling. Behovet skal matches i forhold til de kompetencer, der er til rådighed (under hensyn til medarbejdernes øvrige opgaver). Vurderingen skal yderligere foretages under hensyn til, at TR's evt. reducerede rolle og involvering kan medføre et stort tab af viden vedr.</p>

Nr.	Priori- tering	Anbefaling
		projektet.
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Enig i, at der udarbejdes en samlet kompetencematrix, hvori kompetencebehov identificeres – både set i lyset af Totalrådgivers ændrede opgavefelt samt at Bygherrens rolle/og opgaver og kompetencer er anderledes i forhold til totalentreprise. Anbefalingen forventes gennemført senest i 1. kvartal 2017.</p> <p>Bygherren skal dog kunne håndtere alle udbudsformerne selv om tyngden er flyttet mod totalentreprise.</p>		
Udbudsstrategi		
6	1	<p>Udbudsmaterialet og udbudsprocessen danner fundamentet for samarbejdet mellem totalentreprenøren og BH. Dette medfører bl.a., at en totalentreprenør skal påtage sig en række risici der ellers primært var hos BH.</p> <p>BH bør nøje afveje strukturering af TE's tilbud, herunder Pris, Tid, Kvalitet og Organisation, særlige incitamentsstrukturer eller om entreprenøren skal arbejde med en på forhånd aftalt procentmæssig indtjening på alle ydelser og leverancer.</p>
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Enig i anbefalingen, og de nævnte opmærksomhedspunkter vil indgå i tildelingskriterierne i forbindelse med udbuddene.</p>		
7	1	<p>Den foreslåede udbudsstrategi indeholder en række væsentlige risici og muligheder. Eksekveringen af udbudsstrategien er helt afgørende for konkurrencesituationen samt kvalitet og økonomi i de modtagne tilbud.</p> <p>Vi anbefaler, at projektet investerer de nødvendige ressourcer til at udarbejde udbudsmateriale, der balancerer risici, incitament, KPI'er, profit, konkurrence m.v., bl.a.</p>

Nr.	Prioritering	Anbefaling
		ved analyser af fordele og ulemper ved de valg der foretages. Herunder skal budget ligeledes tilpasses den valgte udbudsstrategi.
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Enig i bekymringerne og i anbefalingerne. Der vil blive taget højde for dette i tilpasningen af projektorganisationen til de kommende faser. Der søges om bevilling til næste fase i forbindelse med Regionsrådets møde i januar 2017. Ligeledes vil udarbejdelsen af udbudsmaterialet i 1. kvartal 2017 tage højde for de nævnte forhold.</p> <p>Der har været gennemført undersøgelser af markedet, og de vil i den kommende tid blive intensiveret sammen med totalrådgiver efter, at der nu er valgt udbudsstrategi.</p>		
8	2	<p>Det fremgår af notatet "Nyt OUH - Udkast til procesbeskrivelse for totalentreprise" af 15. august 2016, at det overvejes at benytte sig af omvendt licitation til dele af projektet. Det anbefales, at det nøje overvejes, om omvendt licitation er hensigtsmæssig at anvende i projekter med denne kompleksitet og omfang. Det skyldes, at ved omvendt licitation lægges prisen fast, og så ser man "hvor meget byggeri/kvalitet man kan få for pengene". Dette gør det vanskeligt at sammenligne tilbuddene.</p> <p>Herunder skal det overvejes, hvordan tildelingskriterier, som ikke vedrører økonomi, konkret skal vurderes i processen, og hvem, som i så fald besidder de nødvendige kompetencer og indblik i projektet til at kunne varetage denne vurdering.</p>
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Udbud i totalentreprise gennemføres inden for et fast budget, der er fikseret gennem statens tilsagnsskrivelse.</p> <p>I forbindelse med forhandlingerne kan det blive nødvendigt at tage change request-listen i anvendelsen m.h.p. at overholde bevillingen ved den givne</p>		

Nr.	Prioritering	Anbefaling
<p>kvalitet. Change-request-listen vedtages af Regionsrådet forventelig foråret 2017.</p> <p>I forbindelse med vurdering af tilbud op imod tildelingskriterierne, vil der blive inddraget den nødvendige og relevante ekspertise.</p>		
9	1	<p>Det anbefales, at de generelle overvejelser om totalentreprisens fordele og ulemper suppleres med konkrete risici og løsningsmuligheder i forhold til projektets nuværende stade og kontraktuelle forhold. I lyset af dette kan de projektspecifikke fordele og ulemper præciseres i forhold til økonomi, tid og kvalitet/bygherrens indflydelse. Herunder kan det fx overvejes, hvordan viden omkring kvalitet, funktioner mv. overdrages og videreføres ved en evt. overgang til Totalentreprise efter Projektforslag, hvordan man forestiller sig at nuværende TR skal involveres i TE-holdenes arbejde. Det må forventes, at TR i givet fald vil være TE's underrådgiver og ikke BH's rådgiver.</p> <p>Det bemærkes, at så vidt vides er der ikke erfaringer med TE som entrepriseform i projekter af sammenligneligt omfang og kompleksitet i Danmark.</p>
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Enig i anbefalingen, og at dette håndteres i forbindelse med kontraktforhandlingerne med dels totalrådgiver dels totalentreprenør (-en eller erne).</p> <p>Rollerne og problemstillingen vil afhænge af, om udbuddet resulterer i 1, 2 eller 3 totalentreprenører.</p>		
<p>Risikostyring</p>		
10	1	<p>Vi anbefaler, at der foretages en revurdering af det aktuelle risikobillede med henblik på at udpege eksisterende risici samt overveje nye risici for projektet. F.eks. bør der redegøres for, hvorledes totalentreprise som udbudsform og samarbejdsmodel vil påvirke de risici, som projektet</p>

Nr.	Prioritering	Anbefaling
		skal forholde sig til. Resultatet af det revurderede risikobil- lede, vil skulle være input til arbejdet med udbudsstrategi og ny governance- og samarbejdsmodel.
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Samtlige risici i risikologgen skal revurderes under hensyntagen til den nye udbudsstrategi. Relevante nye risici skal identificeres og der skal lægges en handlingsplan herfor.</p> <p>Risiciene vurderes i forbindelse med faseskift, hvorfor der skal ske revurdering af risici i 1. kvartal 2017.</p>		
11	1	Vi anbefaler, baseret på det afgivne projektforslag fra TR og overslagets overskridelse af anlægs rammen, at BH redegør for, hvordan dette påvirker risici i projektet, og hvilke konsekvenser det har ift. besparelseskataloget og den generelle prisfølsomhed i projektet.
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Regionsrådet har den 24. oktober forholdt sig til den forventede overskridelse af anlægsrammen på 425 mio. kr. Projektet vurderes efterfølgende at kunne rummes inden for den givne anlægsramme.</p> <p>Prisfølsomheden vil afhænge af markedssituationen på udbudstidspunktet og skal ses i sammenhæng med reservestrategien.</p>		
12	2	Vi anbefaler, at det vurderes, om det er den korrekte personkreds, som deltager i risikomøderne. Det bør sikres, at gruppens deltagere har mandat til at træffe beslutninger i forhold til risikoarbejdet, samt at generelle projektledelsesmæssige forhold ikke drøftes i risikogruppen.
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Som generel kommentar til observationerne vedr. risikoarbejdet skal det bemærkes, at observationerne bygger på ét møde i risikogruppen, og at interviews skete på et tidspunkt, hvor der var en betragtelig usikkerhed omkring projektet. Det kan ikke udelukkes, at det kan have afspejlet sig i ob-</p>		

Nr.	Prioritering	Anbefaling
<p>servationerne.</p> <p>Risikogruppens kommissorium og fastlæggelse af principper for gruppens arbejde og risikoejere og dermed dens personkreds er sket ud fra, at de personer, der deltager dels har faglig indsigt i de berørte problemstillinger, og har mulighed og kompetence til at sikre, at risici identificeres og få dem placeret hos de personer, der har mulighed for at håndtere de opståede risici.</p> <p>Vi finder således at personkredsen i mange henseender har været de rette, men dette vil revurderes i forbindelse med fastlæggelse af governacestrukturen for projektet. Dette vil ske senest i 1. kvartal 2017.</p>		
13	2	<p>Vi anbefaler, at der fortsat er fokus på at risikoejere skal udøve en aktiv rolle. Problematikken omkring uklare roller vedrørende risikoejere har været nævnt i tidligere kvartalsrapporter til projektet. Der bør særligt ift. den nuværende situation med fokus på projektets økonomi samt evt. overgang til totalentreprise ske en revurdering af, hvem der er risikoejere, og hvem der bidrager til processen.</p>
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Risikogruppens kommissorium og fastlæggelse af principper for gruppens arbejde og risikoejere og dermed dens personkreds revurderes i forbindelse med fastlæggelse af governacestrukturen for projektet. Dette vil ske i 1. kvartal 2017.</p>		
14	3	<p>Vi anbefaler, at risikomanageren tildeles en mere aktiv rolle i risikostyringen. Risikomanageren skal kunne udfordre risikovurderingen, herunder hvilke overvejelser der ligger til grund for prissætning/konsekvens, og løbende udfordre deltagernes bidrag (eller manglende bidrag) til risikobilledet for at sikre, at relevante risici bringes frem i forummet og bliver tilstrækkeligt belyst.</p>

Nr.	Priori- tering	Anbefaling
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Risikomanagerens rolle er og skal være at kunne udfordre risikovurderingen, og medvirke til at sikre, at bidragene til risikobilledet er tilstrækkelig belyst – og kunne understøtte, at relevante risici bliver behandlet.</p>		
15	3	<p>Vi anbefaler, at der føres referater fra risikomøderne. Referater dokumenterer arbejdsprocessen, herunder centrale diskussioner og beslutninger, der har ledt til de endelige dokumenter/output. Referater dokumenterer det fulde beslutningsforløb for risici, der evt. udelades fra at blive inkluderet i risikologgen.</p>
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Risikogruppens kommissorium og fastlæggelse af principper for gruppens arbejde og risikoejere og dermed dens personkreds revurderes i forbindelse med fastlæggelse af governacestrukturen for projektet.</p> <p>Alle risici er dokumenteret i risikolog, og der er fulgt op skriftligt i relevante dokumenter, hvad status er på givne risici og hvem, der er risikoejere.</p> <p>Som supplement hertil udarbejdes der referat fra møderne.</p>		
16	3	<p>Vi anbefaler, at den igangværende opdatering af risikohåndbogen inkluderer en beskrivelse af processen for, hvornår et forhold er kvalificeret til at indeholdes i bekymringsloggen, samt en beskrivelse af tilhørende dokumentation.</p>
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Enig i anbefalingen, og vil indgå i opdateringen af risikohåndbogen.</p> <p>Denne forventes færdig i 1. kvartal 2017.</p>		
17	3	<p>Vi anbefaler, at projektets interne risikorapportering fremadrettet viser risici pr. delprojekt for at sikre, at ledelsen får gennemsigtighed ift. specifikke risici for de enkelte delpro-</p>

Nr.	Prioritering	Anbefaling
		jekter og kan fokusere på særlige opmærksomhedspunkter for det enkelte delprojekt.
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Enig i anbefalingen, og vil indgå i opdateringen af risikohåndbogen, der forventes færdig i 2017.</p>		
		Controlling
18	2	Vi anbefaler, under hensyntagen til den forventede aktivitet i projektet, at det vurderes, om controlling organisationen er tilstrækkeligt bemanded både ressource- og kompetencemæssigt, og om personafhængigheden på væsentlige områder er tilstrækkeligt afdækket.
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Bemanding og kompetencer vurderes i forbindelse med faseskift og konsekvenser i forhold til den besluttede udbudsstrategi, jf. punkt 5 ovenfor om kompetencematrix.</p> <p>Denne forventes afklaret senest i 1. kvartal 2017.</p>		
19	2	Vi anbefaler, under hensyn til organisationens størrelse, at opgaver deles, således at udførende person ikke er en del af den kontrollerende enhed. De steder, hvor der måtte være et personsammenfald, bør identificeres og overvejes, hvilke kompenserende tiltag, der kan foretages.
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Enig i anbefalingen. Der udarbejdes retningslinjer herfor.</p> <p>Dette udarbejdes senest ved udgangen af 2016.</p>		
20	2	Det er vores vurdering, at "Det store regnearks" centrale rolle i kvartalsrapportering og information om projektets status kræver, at der er dokumentation for de ændringer,

Nr.	Prioritering	Anbefaling
		<p>der foretages i værktøjet. Der bør ligeledes nedfældes en plan for revideringer fremadrettet og lægges en plan for overgang til byggeregnskab, således ledelsen har sikkerhed for at opdateringer og ændringer i værktøjet er baseret på et tilstrækkeligt grundlag.</p>
<p>Feedback fra NYT OUH:</p> <p>Enig i anbefalingerne. Et nyt økonomistyringsmodul er netop sendt i udbud. Dette vil automatisk understøtte bedre dokumentation m.v.</p> <p>"Budgetmodellen" (Det store regneark) gøres mere dokumenterbart, men der er ikke nødvendigvis simple løsninger på komplicerede processer.</p>		

3. Statusrapportering

I dette afsnit kommenterer Det Tredje Øje på den nuværende status fra BH på projektet og hvilke anbefalinger og observationer dette giver anledning til.

Økonomi

DTØ har ved denne gennemgang ikke haft fokus på forbrug eller økonomistyring. Nedenstående forbrugsoversigt er udelukkende indeholdt for at vise niveauet for den aktivitet, der hidtil har været i projektet.

NytOUH – Bygherre	194.308.415
NytOUH – Grund	135.444.359
NytOUH - Totalrådgivning	283.211.596
Nyt OUH - Bygge og anlæg, DP01	8.094.228
NytOUH - Inventar og apparatur, Teknisk rådgivning	34.733.839
NytOUH - Inventar og apparatur, Udviklingsprojekter	7.462.877
Hovedtotal	663.255.314

Forbruget er trukket 29. september 2016. Forbruget er uden opgjorte periodiseringer og erfaringen er, at der ved afslutningen af måneden foretages en del anvisninger. Forbruget er således helt naturligt belagt med usikkerhed og vil helt sikkert afvige fra forbruget pr. 30. september 2016. For god ordens skyld skal oplyses, at forbruget ikke er revideret.

Granskning og genberegning af projektforslag

Indeværende kvartal har været præget af, at der i 2. kvartal blev indmeldt et projektforslag fra totalrådgiver (TR), som var kalkuleret til en overskridelse af anlægsrammen på 1,3 mia. kr. Som angivet i forudsætningerne i det endelige tilsagn fra ministeriet, vil den samlede anlægsramme ikke kunne overskrides. Derfor har Bygherre (BH) og Bygherrerådgiver (BHR) igennem indeværende kvartal foretaget en granskning af den indmeldte overskridelse og Totalrådgiver har foretaget en genberegning og kvalitetssikring ift. de angivne omkostninger.

DTØ er pr. 29. september 2016 blevet oplyst, at den samlede indmeldte overskridelse af anlægsrammen udgør 425 mio. kr. efter denne granskning. TR har afleveret projektforslaget med kapitel 1-8, indeholdende detaljer om projektets funktionalitet samt kapitel 9 og 10, som omhandler udbudsstrategi

og økonomi. Kapitel 9 om udbudsstrategien er forevist os i en version, som er oplyst indeholder BH's forslag til rettelser, men forinden en godkendelse af rettelserne fra MedicOUH's bestyrelse. Dokumentet kan således eventuelt efterfølgende blive ændret.

DTØ har fået oplyst, at BHR har godkendt det indmeldte projektforslag under hensyntagen til en række forbehold, som kræver yderligere uddybning. BHR's notat indeholder forbehold ift. logistik, laboratorieområdet, børne/ungdoms-psykiatrien samt forhold vedrørende brandfare. Det er fremsat som krav fra BHR til TR, at disse emner skal behandles yderligere før man kan gå videre med projektforslaget til de kommende faser. BHR har pr. 28. september givet yderligere specificering inden for de områder der er nævnt, således at TR kan adressere disse områder.

BH har sammen med BHR kvalificeret økonomien gennem analyser af m2-priser, benchmark til andre kvalitetsfundsbyggerier, vurdering af byggepladsomkostninger, reserver m.v., og det er vores forståelse, at man på den baggrund finder, at genberegningen er på et rigtigt niveau.

Notat vedrørende nedbringelse af overskridelse

For at nedbringe overskridelsen af anlægsrammen, har Projektorganisationens ledelse identificeret en række områder, der vil kunne bringe den samlede økonomi inden for anlægsrammen. De identificerede områder er oplyst at være følgende:

Mio. kr., afrundet Indeks 120,5	Årligt								I alt			
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2030		
Reduktion af anlægsoverslag • Grundvand • Netværkskabl. • Kunst	0	30	0	5	5	10	10	0	-	-29	-32	60
Finansieret via drift • Koblingszone • Medicinprojekt • Besøgscenter • Tilslutningsudg. • Projektorg.	30	11	12	12	19	19	19	9	55	8		193
Finansieret via anlæg • Byggemodning • Psykiatriens andel	24	81	19	12	12	12	12	0				172
I alt	54	122	31	29	36	41	41	9				425

I forhold til rapporteret forbrug pr. 30. juni 2016 fjernes ca. 23 mio. kr. fra NYT OUH's forbrug.

Forholdet indgår på Regionsrådets møde den 24. oktober 2016.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. tilpasning af projektforslag til anlægsrammen

Granskningen samt genberegningen af projektforslag fra TR samt BH's notat vedrørende nedbringelse af projektforslag ift. anlægsrammen har været omfattende og under tidspres.

Vi anbefaler, at tiltag i form af besparelser (kvalitative og kvantitative), den konkrete anvendelse af regnskabsvejledningens valgmuligheder, overgang til driftsfinansiering m.v., til justering af projektforslaget, nøje granskes og vurderes i forhold til tiltagenes mulighed for at kunne gennemføres.

Vi anbefaler, at ændringer i den konkrete anvendelse af regnskabsvejledningens valgmuligheder og tilpasning af projektforslaget ift. finansiering fra kvalitetsfondsprojektet contra finansiering fra Region Syddanmark formelt afklares med Sundheds- og Ældreministeriet.

Totalentreprise som udbudsmodel

Projektforslagets kapitel 9 beskriver de indledende overvejelser, som TR og BH har gjort sig om udbudsstrategi. Der beskrives alene en strategi for totalentreprise. Andre udbudsformer beskrives ikke. DTØ har fået oplyst, at der i forhold til alternative udbudsstrategier for OUH har været 2 spor. TR har i forbindelse med aflevering af projektforslag udarbejdet et forslag til hovedentrepriseforløb med forhandling, og BH har udarbejdet forslag til totalentrepriseforløb. I den oprindelige udbudsstrategi, som er fastlagt i rådgivningsaftalen mellem Region Syddanmark og OUH, er der forudsat udbud i storentrepriser i 10-15 delprojekter.

I kapitel 9 skrives bl.a. "Der [totalentreprisestrategien] er endnu ikke en færdigbearbejdet plan, da der stadig er betragtelige detaljer, som skal bearbejdes, men den giver en god indikation af fordele, ulemper og risikobehæftede forhold".

Der redegøres bl.a. for, at udbudsformen er velkendt og traditionel og med entydige ansvarsforhold, samt at entrepriseformen er meget udbredt i udlandet ved store komplicerede byggerier. Der peges endvidere på væsentlige risici i form af konkurrencesituation, udbudsgrundlag, tværgående koordinering og styring af op til 3 delprojekter m.v.

Strategien medfører, at totalentreprenøren både forestår den væsentligste del af projekteringen samt udførelsen af byggeriet. Dette stiller en række andre krav, bl.a. i forhold til tid, økonomi, kvalitet, organisering og incitamentstrukturen mv. fra de entreprenører, der skal byde ind på opgaven.

DTØ har noteret, at BHR tidligere i forløbet har udtrykt betænkeligheder ved udbudsstrategien, men BHR har ikke kommenteret på kapitel 9 i gransknin-gen.

Regionsrådet fik den 29. marts 2016 en teknisk orientering om de forskellige udbudsformer forud for den politiske behandling af udbudsstrategien. Denne orientering baserede sig bl.a. på den af EY udarbejdede "Markedsanalyse i forhold til udbud- og entrepriseformer for nyt OUH", dateret 25. februar 2015. Denne rapport giver et overblik over generelle fordele og ulemper ved forskellige udbuds- og entrepriseformer samt indeholder resultaterne af en markedsdialog med mulige entreprenørsamarbejdspartnere i ind- og udland.

Regionsrådet træffer beslutning om valg af udbudsstrategi i forbindelse med behandlingen af projektforslaget den 24. oktober.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. organisering

Med udgangspunkt i BH's ønske om at varetage en stor del af BHR opgaver selv og kun benytte BHR i tekniske anliggender, vil dette stille store krav til BH's organisation mht. tværgående ledelsesmæssige kompetencer, også selv om en totalentreprise vil flytte mange ledelsesmæssige opgaver over til entreprenøren.

Vi anbefaler, at der udarbejdes en samlet kompetencematrix, hvor kompetencebehovet identificeres, hvis flere opgaver flyttes fra TR og BHR til BH, bl.a. ved anvendelse af Regionens Byggeafdeling. Behovet skal matches i forhold til de kompetencer, der er til rådighed (under hensyn til medarbejdernes øvrige opgaver). Vurderingen skal yderligere foretages under hensyn til, at TR's evt. reducerede rolle og involvering kan medføre et stort tab af viden vedr. projektet.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. tilbudsevaluering

Det fremgår af notatet "Nyt OUH - Udkast til procesbeskrivelse for totalentreprise" af 15. august 2016, at det overvejes at benytte sig af omvendt licitation til dele af projektet. Det skyldes, at ved omvendt licitation lægges prisen fast, og så ser man, "hvor meget byggeri/kvalitet man kan få for pengene". Dette gør det vanskeligt at sammenligne tilbuddene. Det anbefales, at det nøje overvejes om omvendt licitation er hensigtsmæssig at anvende i projekter af denne kompleksitet og omfang.

Herunder skal det overvejes, hvordan tildelingskriterier, som ikke vedrører økonomi, konkret skal vurderes i processen, og hvem, som i så fald besidder de nødvendige kompetencer og indblik i projektet til at kunne varetage denne vurdering.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. prokura

Samarbejdet med en totalentreprenør kræver hurtig beslutningstagning og svar fra BH for at sikre projektets fremdrift. Det er derfor centralt, at der er meget klare procedurer hos BH ift. arbejdsgange for beslutningstagning.

Der bør nedfældes en governancestruktur omhandlende, hvem der har prokura til at tage hvilke beslutninger, og på hvilket grundlag samt hvordan beslutninger forberedes i BH's organisation.

Erfaringsmæssigt er Totalentreprisen den entrepriseform, hvor BH har mindst indflydelse. Totalentreprenøren (TE) må forventes at være mere kontant i forbindelse med dialog og forhandling end en TR og en hoved-/fagentreprenør.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. udbudsmateriale

Udbudsmaterialet og udbudsprocessen danner fundamentet for samarbejdet mellem totalentreprenøren og BH. Dette medfører bl.a., at en totalentreprenør skal påtage sig en række risici der ellers primært var hos BH.

BH bør nøje afveje strukturering af TE's tilbud, herunder Pris, Tid, Kvalitet og Organisation, særlige incitaments strukturer eller om entreprenøren skal arbejde med en på forhånd aftalt procentmæssig indtjening på alle ydelser og leverancer.

Udbudsstrategien indeholder en række væsentlige risici og muligheder. Eksekveringen af strategien er afgørende for konkurrencesituationen samt kvalitet og økonomi i de modtagne tilbud.

Vi anbefaler, at projektet investerer de nødvendige ressourcer til at udarbejde udbudsmateriale der balancerer risici, incitament, KPI'er, profit, konkurrence m.v., bl.a. ved analyser af fordele og ulemper ved de valg der foretages. Herunder skal budget ligeledes tilpasses den valgte udbudsstrategi.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. valg af udbudsmodel

Det anbefales, at de generelle overvejelser om totalentreprisens fordele og ulemper suppleres med konkrete risici og løsningsmuligheder i forhold til projektets nuværende stade og kontraktuelle forhold. I lyset af dette kan de projektspecifikke fordele og ulemper præciseres i forhold til økonomi, tid og kvalitet/bygherrens indflydelse. Herunder kan der fx overvejes, hvordan viden omkring kvalitet, funktioner mv. overdrages og videreføres ved en evt. overgang til Totalentreprise efter Projektforslag, hvordan man forestiller sig at nuværende TR skal involveres i TE-holdernes arbejde. Det må forventes, at TR i givet fald vil være TE's underrådgiver og ikke BH's rådgiver.

Det bemærkes, at så vidt vides, er der ikke erfaringer med TE som entrepriseform i projekter af sammenligneligt omfang og kompleksitet i Danmark.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. økonomiske overvejelser i forbindelse med overgang til Totalentreprise

Det anbefales, at det sikres, at de priser, som er benyttet i TE-budget er tilpasset entrepriseformen og ikke blot er PF-priser, som er baseret på Stor- / Hovedentrepriser. TE-priser er erfaringsmæssigt højere end Stor-/ fagentrepriser, pga. øget risiko og arbejde for entreprenøren. Herunder skal der også indregnes ekstra økonomi, hvis der ønskes en høj grad af involvering af BH og nuværende TR i TE's projekteringsproces.

Ændringer i organisation og samarbejdsmodel

Som følge af ændringerne i udbudsstrategi, har BH oplyst, at der ud over de organisationsændringer, der er lagt op til i de foreslåede punkter til nedbringelse af overskridelsen af anlægsrammen, ligeledes forventes at ske ændringer i BHR samt TR roller. Det er DTØ's forståelse, at man fra BH's side fremadrettet ønsker at rykke en del af BHR's arbejdsopgaver til Region Syddanmarks byggeafdeling, og på denne måde udvælge de områder, hvor det vurderes, at der er behov for ekstern bistand fra BHR. Som TR forventes Medic OUH at fortsætte som juridisk enhed, men med en tilpasset struktur, der afspejler udbudsstrategien.

4. Procesrapportering

I dette afsnit kommenterer Det Tredje Øje på vurderingen af projektets "fundament", herunder styringsredskaber og arbejdsgange/processer, som vurderes at kunne optimeres

Risikostyring

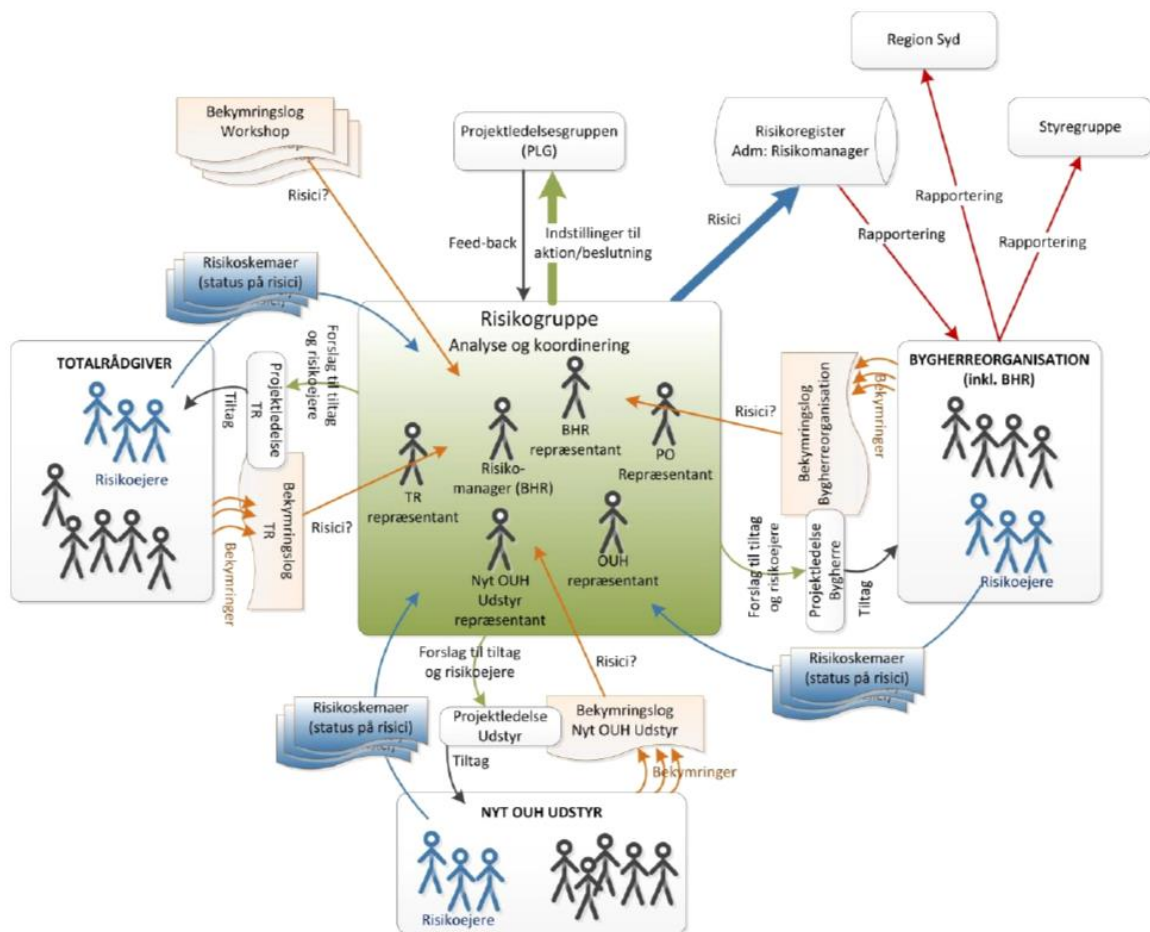
Processen for risikostyring hos Nyt OUH er, at informationer til risikoregistret fødes via bekymringslogs, workshops og i risikogruppen. Hensigten med bekymringslogs er, at alle i organisationerne omkring byggeriet og brugerne har adgang til at rejse bekymringer i forhold til projektet. Bekymringer behandles derefter, og en del løftes videre til risikogruppen til behandling, hvorefter nogle optages i risikoregistret. Workshops, ligesom drøftelser, i risikogruppen, er også anvendt som grundlag for input til risikoregistret.

Strategien er, at der for alle risici, som indgår i risikoregistreret, tilrettelægges tiltag i forhold til risiciene og implementering af tiltag.

Det er vores vurdering, at i forhold til projektets fase, har der været etableret en god ramme for en effektiv risikostyring.

Forudsætningen for, at rammen virker efter hensigten er, at det er de relevante data og informationer, der opsamles til behandling af risikogruppen, og at der til stadighed er konsensus herom, ligesom projektets aktører i fællesskab skal efterleve denne ramme. Med udgangspunkt i risikologgens hidtidige begrænsede omfang og baseret på de gennemførte interviews, er det vores indtryk, at risikostyringsprocessen ikke har fungeret optimalt.

Den samlede procedure for risikostyringen er i risikohåndbogen illustreret således:



Risikomøder: Mandat, deltagere og indhold

I vores interviews har det været et gennemgående tema, at risikostyringen og ikke mindst risikogruppen ikke fungerer efter hensigten. Der peges på, at sammensætningen af risikogruppen har medført, at det har været et politisk forum, hvor der ikke har været tilstrækkelig fokus på den egentlige risikostyring, og hvor mange risici ikke har kunnet behandles i en åben kontekst. Vi har også noteret, at risikologgen er relativ kort, og som en naturlig konsekvens af den ændrede udbudsstrategi og governancestruktur står over for en større opdatering.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. risikogruppen

Vi anbefaler, at det vurderes, om det er den korrekte personkreds, som deltager i risikomøderne. Det bør sikres, at gruppens deltagere har mandat til at træffe beslutninger i forhold til risikoarbejdet.

Vi anbefaler, at risikomanageren tildeles en mere aktiv rolle i risikostyringen. Krav om prissætning af risici fra TR kan bewirke, at TR tøver med at fremsætte risici. Risikomanageren skal kunne udfordre arbejdet selvstændigt med risikovurderingen, herunder, hvilke overvejelser der ligger til grund for prissætning/konsekvens, og løbende udfordre deltagernes bidrag (eller manglende bidrag) til risikobilledet for at sikre, at relevante risici bringes frem i forummet og bliver tilstrækkeligt belyst.

Ligeledes vurderes risikomanagerens rolle i risikoarbejdet at mangle mandat til at foretage tilstrækkelig identificering af risici og påkalde opmærksomhed på centrale risici i projektet. Det er vores vurdering, at risikogrupperne har brugt megen tid på at drøfte proces, og at et løbende forværret samarbejde har medført, at risikoarbejdet er blevet nedprioriteret.

Dokumentation for beslutninger ved risikomøder

Ved vores gennemgang af materiale fra risikomøderne forefandt ikke referater fra møderne på Projectweb. Det er vores vurdering, at det nuværende materiale ift. risikomøderne primært har fokus på "output", f.eks. i form af et opdateret risikoregister. Vi vurderer, at det er hensigtsmæssigt for processen, at begrundelserne for, hvorfor en bekymring enten lander i eller uden for risikologgen fremgår af referater. Derved kan risikogruppernes arbejde følges og kvaliteten kan vurderes.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. risikomøder

Vi anbefaler, at der føres referater fra risikomøderne. Referater dokumenterer arbejdsprocessen, herunder centrale diskussioner og beslutninger, der har ledt til de endelige dokumenter/"output". Referater dokumenterer det fulde beslutningsforløb for risici, der evt. udelades fra at blive inkluderet i risikologgen.

Risikoejerskab

Organisationen tilskriver risici i risikologgen til en risikoejer. Risikoejeren er den person, som kan gøre en forskel i forhold til risikoen og udpeges ved risikomødet. Vi har fået oplyst, at risikoejeren som oftest er et medlem af risikogrupperne. Denne personkreds er ikke nødvendigvis dem, som reelt er dem, som kan gøre en forskel i forhold til risikoen. Opdateringer af risikoskemaer med status på risiko er således til tider en udfordring i forhold til ajourført opdatering.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. risikoejerskab

Vi anbefaler, at der fortsat er fokus på, at risikoejere skal udøve en aktiv rolle. Problematikken omkring uklare roller vedrørende risikoejere har været nævnt i tidligere kvartalsrapporter til projektet. Der bør særligt ift. den nuværende situation med fokus på projektets økonomi samt overgang til totalentreprise ske en revurdering af, hvem, der er risikoejere, og hvem der bidrager til processen.

Revurdering af risikobillede

BH's ønske om at indgå i totalentreprise samt reorganisere projektorganisationen vil medføre en række centrale ændringer i projektet, samt betyde, at risici skal redefineres, ligesom risici overdrages mellem partnere. For at opnå et billede af entrepriservalgets indflydelse på projektets risici anbefales, at der foretages en analyse heraf.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. risikobillede

Vi anbefaler, at der foretages en revurdering af det aktuelle risikobillede med henblik på at udpege eksisterende risici, samt overveje nye risici for projektet. F.eks. bør der redegøres for, hvorledes totalentreprise som udbudsform og samarbejdsmodel vil påvirke de risici, som projektet skal forholde sig til. Resultatet af det revurderede risikobillede, vil skulle være input til arbejdet med udbudsstrategi og ny governance- og samarbejdsmodel.

Særlige forhold i risikovurdering: Prisfølsomhed

Projektforslagets anlægsoverslag er et skøn baseret på en række forudsætninger og antagelser. Udbudsprisen er fortsat ukendt og kan afvige fra beregningen i projektforslaget. Licitationspriserne vil afhænge af entrepriseformerne, den aktuelle konkurrencesituation og mange andre forhold. Det er vores vurdering, at der er risiko for, at projektoverslaget er i det grænseområde, hvor styregruppen i juni 2016 konkluderede, at tilpasninger er af et omfang, som er vanskelige uden store konsekvenser for projektet, eller der reelt er tale om et nyt projekt. Der kan ikke ses bort fra den risiko, at når projektoverslaget er over anlægsrammen, så vil et kommende udbud, tilpasset med de tiltag, som organisationen nu iværksætter, ikke give plads til store udsving i priserne, ligesom et tilpasset projekt kan have udfordringer, da "fedtet", indbygget i projektet, allerede er skåret væk. Derved vil implementeringer af tiltag fx. fra besparelseskataloget få indflydelse på kvaliteten og eller effektivitetsopfyldelsen.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. prisfølsomhed

Vi anbefaler, baseret på det afgivne projektforslag fra TR og overslagets overskridelse af anlægs rammen, at BH redegør for, hvordan dette påvirker risici i projektet, og hvilke konsekvenser det har ift. besparelseskataloget og den generelle prisfølsomhed i projektet.

Bekymringslogs: Anvendelse og tilgang

Værktøjet ”bekymringslog” er beskrevet i risikohåndbogen i forhold til processen for, hvordan en observation / bekymring identificeres til evt., at blive behandlet i risikogruppen og evt. defineres som et forhold, der skal overføres til risikologgen. Der foretages en screening af indholdet i bekymringslogs i forhold til, hvilke forhold, der kvalificerer sig til at blive behandlet på risikogruppermødet. Denne screening foretages af gruppens repræsentant i risikogruppen. Det fremstår ikke klart for udenforstående, hvilke kriterier der er bestemmende for, om en bekymring skal løftes videre til risikostyringsmødet. Der er således en stor grad af subjektivitet indeholdt, og der kan være risiko for, at gruppens risikogrupperrepræsentant har en anden interesse end BH i at undgå, at en bekymring flyttes til risikogruppens fokus / evt. risikoregisteret.

Inputtet i bekymringsloggen er grundlaget for at indholdet i risikologgen er relevant og fuldstændigt. Kvaliteten i inputtet er således afgørende for, at processen kan fungere. Relevant input fra organisationerne skabes kun i tilstrækkeligt omfang, hvis deltagerne er bevidste om risikodefinition i forhold til projektet, og at der er en risikokultur skabt i de deltagende organisationer.

Fra vores interviews er det vores opfattelse, at der til en vis grad har været modstand i forhold til at dele bekymringer, hvilket enten kan skyldes, at bekymringer ikke er kommet til loggen, eller at bekymringer er frasorteret undervejs, fx. hvis organisationerne har en interesse i ikke at dele en bekymring.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. bekymringslog

Vi anbefaler, at den igangværende opdatering af risikohåndbogen inkluderer en beskrivelse af processen for, hvornår et forhold er kvalificeret til at indeholdes i bekymringsloggen, samt en beskrivelse af tilhørende dokumentation.

Risikorapportering

Der er usikkerhed og manglende klarhed ift. den fremtidige rapportering af risici i takt med projektets fremdrift. Den nuværende risikomodel tager ikke højde for en stor risiko i et lille delprojekt, fordi værdien i det store risikobillede er lille.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. risikorapportering

Vi anbefaler, at projektets interne risikorapportering fremadrettet viser risici pr. delprojekt for at sikre, at ledelsen får gennemsigtighed ift. specifikke risici for de enkelte delprojekter og kan fokusere på særlige opmærksomhedspunkter for det enkelte delprojekt.

Faseskifte

Projektets risikobillede ændres ved faseskiftet og er afhængigt af den model, der vælges i forhold til entreprisemodel mm. Det er vores indtryk, at organisationen er meget bevidst herom og efterrationaliserer på de erfaringer, der nu er gjort i den hidtidige fase.

Vi er blevet oplyst, at der p.t. pågår en opdatering af risikohåndbogen samt styringsmanualen. Vi har ved denne gennemgang ikke set på de foreløbige oplæg til håndbøgerne. Vi forventer, at dette vurderes ved kommende kvartal.

Controlling

For NYT OUH er der fastlagt et controllingkoncept, som er implementeret i projektorganisationens sharepointmodel. Kontrollerne er beskrevet med angivelse af kontrollens indhold, interval og resultat. Det er vores opfattelse, at kontrollerne foretages, men det kunne til tider fremgå tydeligere, hvilken handling der er udført ved den bekræftede kontrol. Kontroller, der foretages via "Det store regneark", sker med henvisning til dette, men ikke konkret, hvor kontrollen ses. Dokumentationen kan være svær at identificere for udefra kommende kontrolfunktioner.

Organisationsstørrelse og funktionsadskillelse

Henset til projektet størrelse og kompleksitet bør organisationen løbende evaluere, om der er afsat tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at udføre de overvågende funktioner, om der er tilstrækkelig kapacitet til bemanding af funktionerne i ferie- og spidsbelastningsperioder, og om medarbejderne har kompetencer til at udføre kontrolhandlinger mv. på tværs af normale ansvarsområder. Projektets størrelse indebærer, at det må forventes, at der konstant vil være et stort gennemløb af fakturaer, betalinger, kontraktafstemninger mv., uanset hvilke entrepriseformer der vælges. For at etablerede overvågningsfunktioner er effektive, skal organisationsstørrelsen med de relevante kompetencer være tilstrækkelig.

På nuværende tidspunkt har organisationen ikke i alle tilfælde en størrelse der muliggør, at controllingfunktionen altid foretages af en person, som ikke har været involveret i opgaven tidligere i processen i en eller anden form.

Controlling og beskrivelse af ændringer til ”Det store regneark”

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. størrelsen af controlling organisationen

Vi anbefaler, under hensyntagen til den forventede aktivitet i projektet, at det revurderes om controlling organisationen er tilstrækkeligt bemandet både ressource- og kompetencemæssigt, og om personafhængigheden på væsentlige områder er tilstrækkelig afdækket.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. controlling

Vi anbefaler, under hensyn til organisationens størrelse, at opgaver deles, således at udførende person ikke er en del af den kontrollerende enhed. De steder, hvor der måtte være et personsammenfald, bør identificeres og overvejes, hvilke kompenserende tiltag, der kan foretages.

Projektets økonomistyring, disponeringer, budgetter og forbrug mm. er samlet i et Excel-ark benævnt "Det store regneark, DSR". Arket opsamler ligeledes grundlaget for den kvartalsvise rapportering. DSR er sammensat af formler og interne sammenhænge, og har helt naturligt et stort omfang. Vi er af den opfattelse, at der ved brug af Excel til dette formål er en stor iboende risiko for, at der kan opstå utilsigtede fejl, da modellen kræver stor indsigt for at kunne overskues, og da der ikke er kontroller, der hindrer, at formelfejl umiddelbart opdages. Det er vores opfattelse, at eventuelle formelfejl i modellen vil være svære at identificere.

Vi har fået oplyst, at der pågår en opdatering af det nuværende DSR. Vi er blevet oplyst, at arket ikke vurderes som brugervenlig, hvorfor man har ønsket at opdatere det.

Anbefaling fra Det Tredje Øje vedr. ændringer i styringsarket

Det er vores vurdering, at "Det store regnearks" centrale rolle i kvartalsrapportering og information om projektets status kræver, at der er dokumentation for de ændringer, der foretages i værktøjet. Der bør ligeledes nedfældes en plan for revideringer fremadrettet, samt lægges en plan for overgangen til byggeregnskab, således ledelsen kan have sikkerhed for at opdateringer og ændringer i værktøjet er baseret på et tilstrækkeligt grundlag.

5. Bilag: Rapportgrundlag

Materiale:

- Styringsmanual NYT OUH, version 3.1, juni 2015
- Risikohåndbog, NYT OUH, version 2, 8.januar 2015
- Controllingmanual, version 1
- Projekthåndbog for NYT OUH, november 2013
- Mødehåndbog til PF oktober 2015
- Styregruppemøde den 18. august: LUKKET PUNKT: Eventuelle handlemuligheder (projektforslag) - fortsat
- Styregruppemøde den 18. august: LUKKET PUNKT: Udbudsstrategi-opfølgning fra behandling i regionsrådet den 23. maj 2016
- Styregruppemøde den 29. august: LUKKET PUNKT: Eventuelle handlemuligheder (projektforslag) - fortsat
- Styregruppemøde den 29. august: LUKKET PUNKT: Udbudsstrategi-opfølgning fra behandling i regionsrådet den 23. maj 2016
- Gennemgang af dagsordener til risikogruppemøder fra kvartal 3 2016
- Kap. 9 udkast udbudsstrategi og kap. 10 anlægsoverslag
- Mødereferat, Regionsrådet 23. maj 2016, pkt. 2
 - Bilag: Udbudsstrategi for Nyt OUH-projektet
 - Bilag: Teknisk orientering om udbudsstrategi for Nyt OUH
 - Bilag: Udbudsstrategi for Nyt OUH- tre modeller
 - Bilag: Markedsanalyse i forhold til udbud- og entreprisformer for NYT OUH

- Bilag: Sammenligning af tidligt udbud i hhv. hovedentreprise eller totalentreprise
- Mødereferat, Innovationsudvalget, 10. oktober 2016
 - Bilag: Granskning af projektforslag - anbefaling fra BHR
 - Bilag: BHR anbefaling til projektforslag Nyt OUH Udstyrs-
spor
 - Bilag: Notat, Projektforslag for Nyt OUH (udstyr og bygge-
ri) - sammendrag

Interviews foretaget af DTØ med:

1. Mads Sølvsteen, repræsentant for Totalrådgiver
2. Kenny Tordrup, repræsentant for Projektorganisation
3. Mikael Hygum (risk manager) repræsentant for Bygherrerådgiver
4. Hans Jørgen Petersen, repræsentant for Bygherrerådgiver
5. Torsten Lundgreen, viceprojektdirektør

Øvrige informationskilder:

1. Tilstede ved risikomøde den 21. september 2016

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's ca. 200.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.