

Afdeling: Projektorganisation for byggeri
Journal nr.: 16-1931
Dato: 18. oktober 2016

Udarbejdet af: Annemarie Heinsen
E-mail: Annemarie.Heinsen@rsyd.dk
Telefon: 4022 0107

Notat

Risikovurdering for 3. kvartal 2016 for Sygehus Lillebælt Kolding

I forbindelse med rapportering til Sundheds- og Ældreministeriet skal der vedlægges en af projektet uvildig kvalificering af projektets risikovurdering. Den regionale projektorganisation for byggeri (POB) har foretaget en vurdering af projektets økonomi, tid og kvalitet sammenholdt med projektets risici.

Opfølgning på risikovurderingen for 2. kvartal 2016

Indledningsvis skal det anføres, at Projektafdelingen på Kolding Sygehus i sin respons på den uvildige risikovurdering for 2. kvartal 2016 har givet en nærmere beskrivelse af, hvor der arbejdes med synlighed af og dokumentation for relevante beslutninger og hændelser i fremdriften af byggeriet her ikke mindst omkring risikostyringen. Det er POB's vurdering, at projektet i 2. kvartal 2016 har den fornødne professionalisme i håndteringen af færdiggørelse og ibrugtagning af de nye lokaler, således at de enkelte etaper og faser gennemføres inden for den afsatte tid og inden for den afsatte økonomiske ramme og med den ønskede kvalitet.

Risikostyring i 3. kvartal 2016

Med afsæt i afsnit om risikovurdering i udkast til kvalitetsrapport af 12-10-2016 har der været en dialog mellem projektafdelingen og POB. På den baggrund har projektafdelingen udarbejdet en endelig risikovurdering, som fremgår af kvartalsrapporten.

Udgangspunktet for denne vurdering er dels

- det materiale, som projektafdelingen har stillet til rådighed pr. 12-10-2016 i SharePoint dels
- dialog på møde den 13-10-2016.

Der foreligger change request af 12-10-2016 og projektoptimeringskatalog af 12-10-2016 for projektet. Projektoptimeringskataloget er en opfølgning på konklusionerne for risikobilledet, som blev anført den 05-09-2016 af projektets risikogruppe. Projektets styregruppe havde møde den 18-08-2016. Det fremgår af mødereferatet, at der på dette møde blev drøftet de væsentligste risici for forsinkelser, økonomiske overskridelser mm.

Hovedparten af elementerne i kataloget er fortsat ikke længere til rådighed. Derfor arbejder byggeprojektet fortsat med en aktualiseret liste over igangværende og mulige projektoptimeringer, der skal sikre tilstrækkelige handlemuligheder inden for projektet frem mod dets afslutning i 2017.

Vurdering

Det er POB's vurdering, at sygehuset generelt set fortsat har en aktiv og bredt funderet risikostyring af projektet. Ligesom i afrapporteringen for årets to første kvartaler I 2016 afspejler de anførte risici, at projektet befinder sig i sidste byggefase, hvor der er fokus på installationer og ibrugtagning.

Der har den 13-10-2016 været afholdt møde mellem projektafdelingen og POB om projektets risikoarbejde, hvor POB blev orienteret om, hvordan projektafdelingen i det daglige søger at identificere og håndtere aktuelle og fremtidige risici. Disse risici er meget konkret knyttet til færdiggørelse af byggerierne og håndtering af udeståender, hvor risikogruppe ikke nødvendigvis er det rette forum, da entreprenør og rådgivere her har adgang.

POB kan fortsat ikke af selve kvartalsrapporten læse, hvordan projektet konkret håndterer disse opgaver, men projektafdelingen redegjorde på mødet for, at fokus i det forgangne kvartal er på stadevurderinger og aktiviteter på kritisk vej. Dette sker fortsat ved, at projektledelsen taget initiativ til, at der hver mandag foretages en gennemgang af etagerne i sengebygningen og dermed en opfølgning på aktiviteterne. Denne gennemgang danner grundlag for en stadevurdering, som indeholder dels identifikation af kritiske aktiviteter dels konkret vurdering af fremdriften på de kritiske arbejder. Dette har blandt andet været anvendt i forbindelse med fremsendelse af dagbodskrav. For at sikre det ledelsesmæssige fokus evalueres listerne over aktiviteterne og fremdrift på ledelsesniveau i form af opfølgingsgruppemøder mellem projektorganisationen, Sygehus Lillebælts og Niras' direktions.

Denne opgørelsesmetode over fremdrift og stade anvendes også implicit i udarbejdelse af prognose for forbrug af UFO på entrepreniveau, hvor der løbende sker en vurdering af den resterende UFO-procent på entrepreniveau.

I 3. kvartal 2016 har projektafdelingen konstateret, at entreprenørerne ikke i fornødent omfang inden for tidsfristen gennemfører mangeludbedringer. Af referat fra styregruppen og risikogruppen ses det, at projektet har fokus på dette anliggende og især på de konsekvenser, det giver for mulighed for ibrugtagning og efterfølgende effektiv drift. Dette misforhold nævnes i flere af de vægtede risici i kvartalsrapporten, dog uden der gives en mere samlet og detaljeret redegørelse for, hvordan projektet i konkret handling søger at imødegå entreprenørernes mangelfulde afslutning på enkelte entrepriser herunder hvilke implikationer det i øvrigt kan have for projektet med en f.eks. mere offensiv tilgang til entreprenørerne. Under mødet den 13-10-2016 redegjorde projektafdelingen detaljeret for,

- hvilke overvejelser projektet har gjort sig i dette anliggende
- mulige implikationer for en mere pågående bygherrrolle i forbindelse med mangelafhjælpning
- de valgte økonomiske sanktioner herunder involvering af anden entreprenør

POB anbefaler, at projektet fortsætter dette arbejde, men at der fortsat arbejdes med skriftlig dokumentation i kvartalsrapporten for de administrative procedure, der anvendes for at sikre fremdriften i projektet.

Økonomi

Det samlede risikobillede for 3. kvartal 2016 er uændret.

Af kvartalsrapporten fremgår det, at der er en reserve på samlet i alt 4,7 mio. kr., hvoraf de 0,8 mio. kr. er fra change request-kataloget. De resterende 3,9 mio. kr. udgøres af kritisk slut/stade-vurdering. I den samlede reserve er taget højde for eventuelle retslige afgørelser i tvister herunder MgO-sagen.

Det er en ændring, målt i forhold til 2. kvartal 2016, hvor reserven var opgjort til 8,1 mio. kr.

POB er opmærksom på, at der er ganske få anvendelige forslag til besparelse i change request-kataloget på grund af projektets fremdrift. Som supplement til change request-katalogen opereres der i projektet med et projektoptimeringskatalog, som samlet anviser muligheder for besparelse på godt 7,5 mio. kr.

POB anerkender, at projektet er proaktiv med hensyn til at skabe robusthed i reservebudget. Da de økonomiske reserver er begrænsede og mangeludbedringen foregår trægt understreger det behovet for en fortsat tæt opfølgning på projektets fremdrift, som involverer opfølgingsgruppemøder mellem projektorganisationen, Sygehus Lillebælts og Niras' direktions.

Af advokatbrev af 11-07-2016 fremgår det, at der fortsat ikke er truffet afgørelser i sager vedrørende

- totalrådgivers ansvar for tidsplanlægning

- for angreb af skimmelsvamp på plan 1 og 2 i blok 6 og 8, og
- anvendelse af fugtsugende MgO-plader

Hertil har tre entrepriseindehavere varslet krav om honorering af merarbejde på grund af tidsoverskrivelse. POB konstaterer, at disse nye sager også håndteres i tæt dialog med bygherrens advokat.

De mulige økonomiske implikationer af disse uoverensstemmelser fremgår ikke af nærværende rapport eller af kvartalsrapporten, da regionens interesser skal beskyttes i eventuelle kommende retssager. POB er bekendt med, hvordan projektet håndterer disse sager herunder de eventuelle økonomiske implikationer.

Projektet har med notat af 03-10-2016 oplyst de ti væsentligste risici og kvantificeret disse risici til et vægtet merforbrug på 2,0 mio. kr. Den samlede værdi af de ti væsentligste risici er faldet i 3. kvartal 2016. Dette skyldes primært, at flere af de væsentligste risici fra 2. kvartal 2016 nu er ikke-aktuelle og er erstattet med nye risici, som ikke er så økonomiske tunge.

I notatet vedrørende kvantificeringen af risici er indledningsvis givet en nærmere beskrivelse af, hvordan risici ønskes håndteret og under hver af de ti risici er der givet korte beskrivelser af, hvordan projektet søger at imødegå de utilsigtede hændelser herunder en nærmere beskrivelse af, hvordan projektet har prissat konsekvenserne af de enkelte risici.

Vurdering

Det er POB's vurdering, at der foreligger et velovervejet grundlag for kvantificeringen af de ti væsentligste risici i projektet, hvor der er givet en mere detaljeret beskrivelse af, hvordan projektet konkret arbejder med at imødegå disse risici håndteres.

Det er POB's anbefaling, at i lyset af projektets fremskredne stade bør byggeorganisationen fortsat i byggeriets sidste måneder i tidsplanerne være tydelige og eksplicite på den kritiske vej frem mod ibrugtagning. Det er POB's indtryk efter mødet den 13-10-2016 om udarbejdelse af denne uvildige risikovurdering, at projektet fortsat har gode arbejds gange herfor. Disse mangler blot at blive beskrevet og præsenteret, jf. projektafdelingens respons på forrige risikovurdering.

Samlet vurderer POB, at den gule status på økonomien er retvisende.

Tid

Projektet har markeret status for tid samlet som grøn. Fremdriften for fase 2 er fortsat grøn, da projektet vurderer, at den detaljerede plan for ombygningsarbejderne i denne fase gennemføres. Fase 3 er fortsat gul i 3.kvartal 2016. Dette er også for dette kvartal begrundet med, at flere entreprenører ikke er færdige med deres arbejder, så projektet har udsendt krav om dagsbod.

Som anført ovenfor finder POB, at projektafdelingen bør synliggøre egne handlinger for entreprenørers mangelfulde aflevering af entrepriser. Dette bør i sær ses i lyset af, at tiden for indflytningen af funktioner fra Fredericia Sygehus nærmere sig, hvor forsinkelser vil blive mere kritiske, idet indflytningen forudsætter et færdigt byggeri.

Vurdering

I lyset af projektets fremskredne stade bør byggeorganisationen fortsat i byggeriets sidste måneder i tidsplanerne være tydelige og eksplicite på den kritiske vej frem mod ibrugtagning. Det er POB's indtryk efter mødet om udarbejdelse af den uvildige risikovurdering, at projektet har gode arbejds gange. Disse mangler blot at blive beskrevet og præsenteret.

På den baggrund vurderer POB, at den gule status for så vidt angår fase 3 og grøn for hele projektet på tid er retvisende.

Kvalitet

Samlet er kvaliteten for hele projektet fortsat markeret som grøn. Fase 3 vurderes dog fortsat at være markeret med gult på grund af anvendelse af vindspærre på den nye sengebygning, hvor vindspærrene indeholder MgO, og derfor skal udskiftes. Den endelige kvalitet og funktion af sengebygningen vil ikke blive påvirket af, at MgO-pladerne bliver udskiftet.

POB er opmærksom på, at sygehuset også i 3.kvartal 2016 har fokus på at forberede det kliniske personale til at anvende de nye koncepter og arbejdsgange og til det formål har nedsat en styregruppe, som involveres heri.

POB finder, at der fortsat skal være fokus i projektet på, at de forudsatte nye arbejdsrutiner med mere etableres, så det fulde potentiale af de nye fysiske rammer kan indfris.

Vurdering

POB finder, at sikringen af projektets kvalitet vil kunne yderligere styrkes gennem en fortsat synlig og kontinuerlig inddragelse af risikogruppen og styregruppen.

Samlet vurderer POB, at markeringen af kvalitetsfaktoren som grøn er retvisende, da der ikke er planlagt eller foretaget reduktioner i den kliniske kapacitet, målt i forhold til sygehusets behov.

Samlet vurdering

Af den uvildige risikovurdering for 2. kvartal 2016 anbefalede POB, at

- projektet i tidsplanen synliggør, hvornår der skal foretages en formel stadevurdering af den kritiske vej for herigennem at få tilstrækkelig handlemulighed. I denne vurdering bør det ligeledes fremgå, hvordan denne stadevurdering ledelsesmæssigt forankres i de enkelte tilfælde.

Det er POB's vurdering, at projektafdelingen via organiseringen af arbejdet med rokaderne har styrket arbejdet med ledelsesmæssig at forankre indsatsen for at sikre fremdrift i byggeriet herunder overholdelse af de økonomiske og tidsmæssige rammer samt kvalitet. Det er også POB's vurdering, at projektafdelingen i det forgangne kvartal har fået mere fokus på at skabe synlighed i anvendelse af de redskaber, projektet har til rådighed for at sikre den forventede fremdrift og ikke mindst afslutning af de enkelte etaper.

POB anbefaler, at dette arbejde fortsætter. Det bør dog overvejes, om styre- og risikogruppernes mødefrekvens bør ændres, så de sidste måneder af byggeriet følges mere tæt, da det økonomiske og tidsmæssige råderum indsnævres. Her tænkes især på fastholdes af entreprenørernes arbejde, så entrepriserne kan gøres færdige inden for den afsatte økonomi- og tidsramme.