



Det Tredje Øje rapport, Nyt OUH

1. kvartal 2019

April 2019

Indhold

| | |
|---------------------------------------|----|
| 1. Indledning | 3 |
| 2. Statusrapportering | 5 |
| 3. Opsummering af anbefalinger | 9 |
| 4. Opfølgning på anbefalinger | 12 |
| 5. Bilag: Rapportgrundlag | 26 |

1. Indledning

Orientering om Det Tredje Øjes funktion og arbejdsmetodik

Deloitte er med underrådgiveren Bauherr Arkitekt & Ingeniørpartnerselskab blevet udpeget af Region Syddanmark til at varetage funktionen som "Det Tredje Øje" (DTØ) 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, for eksempel rapporter fra bygherrerådgiver, projektledelsesgruppe, mødereferater, styremødereferater og månedsrapporter fra totalentreprenøren. DTØ deltager ligeledes i risikomøder samt foretager interviews med projektledelse, rådgivere samt totalentreprenør. DTØ har ligeledes adgang til det anvendte Project Web (Viewpoint) for at kunne orientere sig om underliggende projektmateriale, der er relevant i forhold til aktuelle fokusområder.

Fokusområderne for DTØs analyse og vurdering er særlig styret af projektets fase og stade. Fokusområderne afstemmes med Region Syddanmark og projektets ledelse. DTØ har fokus 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 DTØs observationer og anbefalinger i form af tematiske "deep dives".

Fokusområder i 1. kvartal 2019

Nyt OUH har i indeværende kvartal haft fortsat fokus på præciseringer og supplerende materiale ift. myndighedsgodkendelse, herunder brandteknik på DP03-DP04. Der pågår endvidere projektoptimering i samarbejde med totalentreprenøren vedrørende DP05-DP08, klyngerne. Nyt OUH har fokus på at vurdere udbudsplanen for bygherreleverancer samt vurdere hvilke leverancer, der potentielt kan overgå til totalentreprenøren. Nyt OUH har fokus på tidsplaner og milepæle for de respektive delprojekter samt koordinering på tværs. Nyt OUH har fokus på at tilrettelægge økonomistyringen, herunder underliggende værktøjer, samt risikostyringen til den fremadrettede proces med udførelse af projektet.

DTØ har haft fokus på arbejdet med udformning af milepæle i projektet, herunder tværgående arbejde med milepæle i delprojekterne. Nyt OUH har ligeledes haft fokus på status for DP03-DP04 samt projektoptimeringen for DP05-DP08 samt risikoarbejdet.

Vores arbejde er afsluttet d. 8. april 2019. Materialelisten fremgår af afsnit 5.

Resumé

Vi har i dette kvartal fokuseret på arbejdet med milepæle i projektet samt status vedrørende risikostyring. Anbefalingerne uddybes i afsnit 3. Status på anbefalinger i forrige rapporter fremgår af oversigten i afsnit 4.

Struktur for rapport

Observationerne afrapporteres i nærværende rapportformat, der sammenfatter observationer og anbefalinger. Rapporteringen foregår kvartalsvis. Denne rapport vil sammenfatte forhold, der generelt ses omfattet af rapport om 1) Uvildig risikovurdering, 2) Tredje Øje-funktion og 3) Deloitte 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.

Denne rapport består af følgende afsnit:

2. Statusrapportering: I dette afsnit kommenterer Det Tredje Øje på den nuværende status fra bygherre på projektet, og hvilke anbefalinger og observationer dette giver anledning til.

3. Opsummering på anbefalinger: Opsummerer observationer samt vurdering af prioritering for de respektive observationer.

4. Opfølgning på anbefalinger: Afsnittet følger op på Det Tredje Øjes anbefalinger. Der tilføjes kommentarer fra projektorganisationen hos Nyt OUH.

5. Bilag: Rapportgrundlag: Indeholder en liste over de dokumenter samt interviews, der ligger til grund for vores gennemgang og rapportering.

København, den 26. april 2019

Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Morten Egelund
partner

2. Statusrapportering

Med udgangspunkt i projektets status anfører vi i dette afsnit vores observationer og anbefalinger

Økonomi

DTØ har i 1. kvartal 2019 ikke haft fokus på det økonomiske forbrug. Nedenstående forbrugsoversigt er udelukkende indeholdt for at vise niveauet for aktivitet i projektet i 1. kvartal 2019 og samlet.

| Beskrivelse | 2019-1 | Total |
|---------------------------------|---------------|----------------|
| Nyt OUH - Bygge og anlæg | 25.918 | 186.096 |
| Nyt OUH - Bygherre | 5.812 | 265.894 |
| Nyt OUH - Grund | 0 | 137.115 |
| Nyt OUH - Inventar og apparatur | 1.061 | 65.667 |
| Nyt OUH - Totalrådgivning | 152 | 321.642 |
| TOTAL | 32.943 | 976.414 |

Beløb er angivet i tusinde kroner.

Forbruget er trukket til og med 31. marts 2019. Det skal bemærkes, at forbruget for 1. kvartal 2019 er uden opgjorte periodiseringer og omposterings, og kan dermed afvige fra forbruget i kvartalsrapporten for 1. kvartal 2019. Erfaringen er endvidere, at der ved afslutningen af måneden foretages en del anvisninger. Forbruget i den viste tabel er således helt naturligt belagt med usikkerhed. For god ordens skyld skal oplyses, at forbruget ikke er revideret. Revisionen foretages senere som en del af revisionen af kvartalsrapporten.

Status vedrørende DP03-DP08

Vedrørende DP03-DP04 har bygherre fortsat fokus på præcisering og supplerende af projektet materialet ift. myndighedsgodkendelse, herunder brandstrategi og brandsikkerheden. Status på projektet materialet er overordnet, at der ikke foreligger et fuldt færdigt hovedprojekt, men at der løbende sker afklaring af dette. Det er fortsat den interne tegnestuefunktion hos bygherre, der vurderer sammenhænge mellem projekterne og identificerer eventuelle afvigelser. Der pågår løbende møder mellem bygherre og totalentreprenøren samt myndigheder for at afdække dette område. Totalentreprenøren har tilknyttet en dansk rådgiver, Stokvad, som teknisk rådgiver i relation til brand og konstruktioner i denne proces, således der kan opnås byggetilladelse. Det forventes, at afklaringen vil finde sted inden for den fastlagte tidsplan for projektet. Totalentreprenøren har i sin markedsdialog modtaget tilbud fra såvel danske som internationale underleverandører til projektet. Totalentreprenøren har siden DTØs interview med projektorganisationen kontraheret med 3 underleverandører af betonelementer til de respektive entrepriser, og er fortsat i gang med dialogen med markedet og evalueringen af de modtagne tilbud for øvrige områder. Bygherre har fokus på og monitorer, at de respektive kontrakter lukkes rettidigt.

For DP05-DP08, klyngerne, pågår projektoptimeringen efter den fastlagte tidsplan og det forventes ikke, at projektet har behov for at foretage sekundære optimeringer. Der er i projektoptimeringen fokus på en tæt drøftelse mellem bygherre og totalentreprenøren vedrørende en række temaer. Der drøftes mulige optimeringer vedrørende facader i sengestuerne, herunder vinduesudformning, antal glaslag samt persienner ift. overholdelse af energirammen. Der er ligeledes fokus på mulige optimeringer ift. disponering af sengestuer samt fokus på facade- og tagelementer. På installationssiden er der særligt fokus på optimeringer vedrørende ventilationssystemer, herunder udnyttelsesgraden af ventilationsanlægget, samt paneler på stuerne. Bygherre og totalentreprenøren drøfter endvidere optimeringsmuligheder vedrørende landskab som flyttes fra en entreprise til en anden, herunder tilrettelæggelse af byggepladsen samt hvordan man sikrer det

bedst mulige byggeflow ift. de dele af byggeriet som udføres inden for og udenfor hospitalsringen. Bygherre og totalentreprenøren anvender programmet dRofus, som er en applikation, der understøtter programmering af rumfunktioner samt udstyrsplanlægning. I forbindelse med optimeringen af projektet er der også fokus på at gennemgå dRofus for at sikre, at de angivne mængder af udstyr og materialer er tilstrækkelige og f.eks. ikke tælles med af flere omgange i systemet. Der har ligeledes været en drøftelse af konstruktionsprincipperne vedrørende anvendelse af præfabrikerede betonelementer fremfor beton støbt på stedet. Totalentreprenøren har i forbindelse med denne vurdering tilknyttet ingeniørfirmaet Stokvad som statiker. Facadeudformningen er også et fokusområde for projektoptimeringen. Der undersøges derfor forskellige facadesystemer lige fra beton til aluminium for at finde den mest økonomiske facade. Bygherre har endvidere besluttet, at der skal opføres et solcelleanlæg, som skal give strøm til byggeperioden samt den efterfølgende drift for at opnå byggetilladelse til et lavenergibyggeri. Odense Kommune har vedtaget en ny lokalplan, der giver mulighed for solceller og der er gennemført et udbud ift. opførelsen af denne del. Processen for byggetilladelse er igangsat og det forventes, at solcelleanlægget sættes i drift senere i 2019. De nævnte temaer for projektoptimeringen kan også have en afsmittende effekt på DP03-DP04. Det vurderes løbende hvilke dele, der vil have relevans for DP03-DP04 og vice versa. I forrige kvartal nævnte DTØ, at totalentreprenøren overvejede scenarier for byggetakten. Dette skyldes, at totalentreprenøren har en større handlefrihed, fordi man er kontraheret på størstedelen af byggeriet. Totalentreprenøren vil udføre arbejdet på tre opdelte byggepladser/byggezoner og arbejdet med Vidensaksen, DP03, vil således udføres fra den nordlige og den sydlige del af pladsen, som oprindeligt planlagt.

Milepæle

I de respektive delprojekter er der en projektleder, som overordnet har ansvaret for de respektive projekter, herunder tilrettelæggelse af tidsplanen. Der har været to personer i projektorganisationen, som har fungeret som interne byggerådgivere og har haft et tværgående ansvar ift. at tilrettelægge tidsplanlægningen. De interne byggerådgivere har haft fokus på at udfordre tidsplaner samt udforme en overordnet hovedtidsplan. Der er udformet en mere overordnet hovedtidsplan, i "Pixi format", der viser tidsplan og milepæle for de enkelte projekter. Hovedtidsplanen er udformet på baggrund af dialog med de respektive delprojektledere. Bygherre har i denne proces haft fokus på, at der som udgangspunkt er 3-4 milepæle i hver tidsplan, som følger de milepæle som totalentreprenøren skal efterleve. Sideløbende med denne proces har bygherre fokus på at håndtere udbud ift. bygherreleverancer. Der er udviklet skabeloner for de enkelte udbudsformer med tidsangivelse på de enkelte delaktiviteter. Som nævnt i forrige kvartal vurderer bygherre fortsat om der er enkelte leverancer, der med fordel bør flyttes til totalentreprenøren for at mindske risici vedrørende grænseflader. Advokatfirmaet Bech Bruun har i denne henseende bistået med juridisk rådgivning ift. hvilke områder, der kan overdrages til totalentreprenøren. Bygherre har ligeledes fokus på, at der også fremadrettet sker styring og koordinering af alle tidsplaner på tværs af projektet, således at milepæle ikke ses i et isoleret perspektiv for det enkelte projekt, men i stedet ses og vurderes på tværs af projekternes tidsplaner.

Bygherre har ligeledes fokus på at der koordineres milepæle og tidsplaner op imod totalentreprenørens tidsplan. Dette styres til dels af de milepæle, som er fastsat kontraktuelt med totalentreprenøren samt via løbende koordineringsmøder mellem bygherre og totalentreprenøren. Bygherres arbejde med milepæle understøttes af tidsplanlægningsprogrammet Microsoft Project, som anvendes til at udforme projektplaner samt vurdere afhængigheder i projektet og hvilke aktiviteter der er "på kritisk vej".

Ud over samarbejdet mellem de respektive delprojekter har bygherre også koordinering med eksisterende drift på OUH. Der er oprettet en tværgående gruppe med deltagere fra både økonomi, planlægning samt bygningsdrift og service for at koordinere drift og ibrugtagelse. I gruppen indgår også risiko manageren for Nyt OUH. Gruppen har til dels fokus på at drøfte milepæle for arbejdet, men også fokus på at sikre en fælles driftsforståelse. Der foretages i denne forbindelse en forundersøgelse af flytteopgaven med ekstern bistand.

Bygherre er også opmærksom på, at der er en række andre projekter som tilstøder byggeriet af Nyt OUH. Herunder holdes der løbende møder og koordinering med Odense Letbane, idet letbane tracé gennemløber byggepladsen. For byggeriet af Steno Diabetes Center afholdes der interne drøftelser hos bygherre og med mulige totalentreprenører, idet projektorganisationen ved Nyt OUH også løfter rollen som bygherre for Steno Diabetes Center.

Risikostyring

Bygherre har i kvartalet arbejdet videre med at styrke risikoarbejdet, herunder sikre den rette repræsentation i opmærksomhedsgruppen, der bidrager med opmærksomhedspunkter til risikoarbejdet. Risiko manageren har fremvist eksempel på en risikorapportering som tilgår projektledelsen. Rapporteringen indeholder både status på top risici samt en række opmærksomhedspunkter til drøftelse i projektledelsen. Det er DTØs indtryk, at projektorganisationen arbejder for at opdatere og sikre aktiv risikostyring, men det er også DTØs indtryk, at projektorganisationen har brug for at opprioriteringen af risikostyring bliver italesat yderligere på ledelsesniveau for at understrege værdien af arbejdet med risici samt informere om risikoarbejdet og risiko managerens værdifulde rolle og mandat i denne sammenhæng.

Risiko manageren har aftalt et møde med risiko manageren hos totalentreprenøren. Totalentreprenøren har bedt om at dette mødes afholdes i starten af maj. Totalentreprenøren rapporterer fortsat månedligt om status på projektet. Der fremgår dog ikke en rapportering vedrørende risici i denne rapportering. I rapporteringen fremgår en log med opmærksomhedspunkter vedrørende arbejdsmiljø i relation til byggeriet.

Organisation og kompetencer

Bygherre har i indeværende kvartal været i dialog med eksterne rådgivere ift. at varetage kontrol på byggepladsen af leverandørers overholdelse af sociale klausuler. Det forventes, at der er en afklaring på organiseringen vedrørende kontrol af sociale klausuler i løbet af foråret 2019. Det vil endvidere være bygherre, som vil være ansvarlig for koordinering af sikkerheds- og sundhedsarbejdet på byggepladsen. Såfremt der måtte indgå præfabrikerede elementer i byggeriet vil bygherre endvidere have en interesse i, at produktionen af disse elementer sker under betryggende vilkår ift. arbejdstagere samt vedrørende kvalitet.

I indeværende kvartal har der ligeledes været en opdatering i projektorganisationens ledelse. Den tidligere projektchef er udnævnt til vicedirektør. Den tidligere vicedirektør vil i en periode fortsat indgå i organisationen som intern rådgiver for at sikre udveksling af viden samt overdragelse af opgaver. Bygherre er i gang med at gennemgå sin organisation for at sikre at der er tilknyttet de rette kompetencer til den nært forestående udførelsesfase.

Anbefaling vedrørende myndighedsforhold

Der arbejdes fortsat med byggetilladelser, herunder forhold vedrørende brandstrategi samt brandforhold. Afklaringen af disse forhold er afgørende for at opnå byggetilladelse. Det anbefales, at bygherre sikrer, at totalentreprenøren præsenterer en klar plan for hvordan man kommer i mål med disse forhold iht. tidsplanen. Det anbefales endvidere, at bygherre sikrer, at totalentreprenøren har tilknyttet de rette kompetencer til at løfte denne opgave.

Anbefaling vedrørende kontrahering

Totalentreprenøren har endnu ikke kontraheret med underleverandører. Byggeriet skal ifølge tidsplanen påbegyndes start juli 2019. Der kan være en risiko for at tidsplanen bliver udfordret, såfremt der ikke kontraheres med underleverandører i tide. Det anbefales, at bygherre sikrer, at man modtager en plan med milepæle fra totalentreprenøren vedrørende kontraheringen af de respektive entrepriser, således princippet om "åben bog" kan bringes i anvendelse.

Anbefaling vedrørende design niveau og stadi

Totalentreprenøren har kontraktuelt forpligtelsen til at udarbejde designdokumenter i forhold til hovedtidsplanen. Der arbejdes fortsat på hovedprojektet for byggeriet. Bygherre har en stor interesse i at design dokumenter er det korrekte svar på bygherres kravspecifikation, og i at modtage dem rettidigt, så bygherre har mulighed for at få dokumenter justeret, hvis de ikke opfylder bygherres krav. Det anbefales derfor, at bygherre har stor fokus på rettidig udsendelse af designdokumenter, og at der afsættes tilstrækkelig tid til bygherres granskning og efterfølgende opretning af design. Såfremt dette ikke sikres, kan der være en risiko for at bygherre kan drages til ansvar, hvis ændring af design, som følge af manglende overholdelse af kravspecifikation, påvirker tidsplanen.

Anbefaling vedrørende projektoptimeringer

Bygherre og totalentreprenøren har blandt andet fokus på ventilation og installationer som en del af mulige projektoptimeringer for klyngerne, DP05-DP08. Bygherre bør i denne forbindelse sikre, at de modtagne projektoptimeringer vurderes i forhold til udbudsmaterialets detaljerede krav, således at der opnås sikkerhed for at der leveres et byggeri, der lever op til de definerede krav.

Anbefaling vedrørende milepæle

Bygherre har arbejdet med at fastlægge milepæle i de respektive delprojekter samt skabe en oversigt, der viser milepæle for alle delprojekterne. DTØ vurderer, at der er behov for at skabe et tværgående overblik samt koordinering vedrørende milepæle mellem de respektive delprojekter, herunder identificere den kritiske vej i projektet. Det anbefales, at projektorganisationen fastlægger en række mødegange, hvor de tværgående milepæle kan drøftes. Det bør i denne henseende sikres, at der f.eks. fastsættes milepæle for hvornår leverandørstyring/leverandørkontrol skal foretages i de respektive delprojekter samt sikres, at tidsplanerne tager højde for at bygherre måtte ønske at gøre brug af sin "åben bogs" klausul ift. indsigt i totalentreprenørens arbejde. Bygherre bør endvidere sikre, at der tilknyttes kompetencer i projektorganisationen, som udelukkende er dedikeret til tværgående tidsplanlægning og koordinering.

3. Opsummering af anbefalinger

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. | Prioritering | Anbefaling |
|---|--------------|---|
| Anbefaling vedrørende myndighedsforhold | | |
| 1 | 1 | Der arbejdes fortsat med byggetilladelser, herunder forhold vedrørende brandstrategi samt brandforhold. Afklaringen af disse forhold er afgørende for at opnå byggetilladelse. Det anbefales, at bygherre sikrer, at totalentreprenøren præsenterer en klar plan for hvordan man kommer i mål med disse forhold iht. tidsplanen. Det anbefales endvidere, at bygherre sikrer, at totalentreprenøren har tilknyttet de rette kompetencer til at løfte denne opgave. |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH: Det er Nyt OUH's vurdering, at totalentreprenøren har tilknyttet de rette kompetencer, idet bl.a. det danske firma Stokvad er tilknyttet. Der forventes derfor at byggetilladelse er på plads senest d. 1. juli 2019.</p> | | |
| Anbefaling vedrørende kontrahering | | |
| 2 | 2 | Totalentreprenøren har endnu ikke kontraheret med underleverandører. Byggeriet skal ifølge tidsplanen påbegyndes start juli 2019. Der kan være en risiko for at tidsplanen bliver udfordret, såfremt der ikke kontraheres med underleverandører i tide. Det anbefales, at bygherre sikre, at man modtager en plan med milepæle fra totalentreprenøren vedrørende kontraheringen af de respektive entrepriser, således princippet om "åben bog" kan bringes i anvendelse. |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH: Nyt OUH følger arbejdet med kontrahering tæt. Arbejdet med kontrahering følger kontrakten med entreprenøren. Der er i april måned indgået aftaler med 3 betonelementleverandører – en dansk, en polsk og en italiensk.</p> | | |
| Anbefaling vedrørende design niveau og stade | | |
| 3 | 2 | Totalentreprenøren har kontraktuelt forpligtelsen til at udarbejde designdokumenter i forhold til hovedtidsplanen. Der arbejdes fortsat på hovedprojektet for byggeriet. Bygherre har en stor interesse i at design dokumenter er det korrekte svar på bygherres kravspecifikation, og i at modtage dem rettidigt, så bygherre har mulighed for at få dokumenter justeret, hvis de ikke opfylder bygherres krav. Det anbefales derfor, at bygherre har stor fokus på rettidig udsendelse af designdokumenter, og at der afsættes tilstrækkelig tid til bygherres granskning og efterfølgende opretning af design. Såfremt dette ikke sikres, kan der være en risiko for at bygherre kan drages til ansvar, hvis ændring af design, som følge af manglende overholdelse af kravspecifikation, påvirker tidsplanen. |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH: KS-arbejdet i forhold til design er en integreret del af bygherreorganisationens arbejde. Arbejdet foregår som en kontinuerlig proces.</p> | | |

| Nr. | Priorite- ring | Anbefaling |
|---|-------------------|--|
| Anbefaling vedrørende projektoptimeringer | | |
| 4 | 2 | Bygherre og totalentreprenøren har blandt andet fokus på ventilation og installationer som en del af mulige projektoptimeringer for klyngerne, DP05-DP08. Bygherre bør i denne forbindelse sikre, at de modtagne projektoptimeringer vurderes i forhold til udbudsmaterialets detaljerede krav, således at der opnås sikkerhed for at der leveres et byggeri, der lever op til de definerede krav. |
| Kommentar fra Nyt OUH: Projektoptimeringen håndteres i samarbejde mellem bygherren og totalentreprenøren. Vedr. tekniske specialområder trækker bygherreorganisationen på eksterne kompetencer for at sikre overholdelse af kvalitetskravene. | | |
| Anbefaling vedrørende milepæle | | |
| 5 | 2 | Bygherre har arbejdet med at fastlægge milepæle i de respektive delprojekter samt skabe en oversigt, der viser milepæle for alle delprojekterne. DTØ vurderer, at der er behov for at skabe et tværgående overblik samt koordinering vedrørende milepæle mellem de respektive delprojekter, herunder identificere den kritiske vej i projektet. Det anbefales, at projektorganisationen fastlægger en række mødegange, hvor de tværgående milepæle kan drøftes. Det bør i denne henseende sikres, at der f.eks. fastsættes milepæle for hvornår leverandørstyring/leverandørkontrol skal foretages i de respektive delprojekter samt sikres, at tidsplanerne tager højde for at bygherre måtte ønske at gøre brug af sin "åben bogs" klausul ift. indsigt i totalentreprenørens arbejde. Bygherre bør endvidere sikre, at der tilknyttes kompetencer i projektorganisationen, som udelukkende er dedikeret til tværgående tidsplanlægning og koordinering. |
| Kommentar fra Nyt OUH: Nyt OUH har stor fokus på tidsplanlægning. Der oprettes således i den nærmeste fremtid en stilling som tidsplanmanager. Stillingsindholdet er at se på tværs af delprojekterne og have fokus på den samlede kritiske vej, men også på den kritiske vej i de enkelte delprojekter. | | |

4. Opfølgning på anbefalinger

I nedenstående vises en oversigt over Nyt OUH's feedback og kommentarer vedrørende anbefalinger i Det Tredje Øjes tidligere rapporter. Vi har suppleret med bemærkninger vedrørende status på de nævnte anbefalinger. Vi angiver, om vi vurderer et punkt kan lukkes, kan delvis lukkes, eller om punktet er åbent. Punkter, der lukkes i et kvartal, vil udgå i den næste kvartalsrapport.

Åbne anbefalinger til afklaring:

| Nr. | Prioritering | Anbefaling | Status |
|--|--------------|---|--------|
| Risikostyring | | | |
| 54 | 1 | <p>Nyt OUH har tilknyttet en ny risikomanager til projektorganisationen. Det er i denne henseende positivt, at projektorganisationen har fokus på en række opmærksomhedspunkter ift. hvordan risikostyringen skal foregå fremadrettet. Det er ligeledes positivt, at Nyt OUH på nuværende stadie inddrager driften fra OUH i koordinering og samarbejde vedrørende byggeriet. Det er dog DTØs vurdering, at der fortsat er et stort behov for at fastholde fokus på risikoarbejdet og at det skal opprioriteres, bl.a. på følgende punkter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der skal ske en opdatering af de eksisterende risici og opmærksomhedspunkter, således de modsvarer de faser som projektet står overfor. • Det skal sikres, at risikoarbejdet opprioriteres, således organisationen tilkobles og aktivt bidrager til at identificere nye, konkrete risici for de kommende faser. • Bygherre bør etablere en større indsigt i totalentreprenørens faktiske risikoarbejde. Dette kan eksempelvis ske ved at etablere møder mellem risiko manageren for totalentreprenøren samt risikomanageren for Nyt OUH, aftale jævnlige rapporteringer og gennemføre audits. <p>Risikomanageren for Nyt OUH har, ud over denne rolle, også ansvar for en række andre opgaver. Nyt OUH bør sikre, at der afsættes de nødvendige tidsmæssige ressourcer til varetagelse af aktiviteter vedrørende risikostyring.</p> | Åben |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Nyt OUH vil sikre, at der sker justering af metode for mødeafvikling og involvering af deltagere for at sikre yderligere involvering og ejerskab til risici. Der er taget initiativ til møder mellem Nyt OUHs risk manager og totalentreprenørens tilsvarende.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Der er aftalt møde med totalentreprenørens risiko manager primo maj. DTØ vurderer at punktet er åbent, idet der fortsat arbejdes med at opprioritere risikoarbejdet i projektorganisationen.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Der arbejdes i 2. kvartal med tilretning af risikoarbejdet til udførelsesfasen og større fokus på risikoarbejdet.</p> | | | |
| 55 | 1 | <p>I forbindelse med kontraktindgåelse for de respektive delprojekter er totalentreprenøren rent kontraktuelt forpligtet ift. en række risici. Selvom risiciene er kontraktuelt placeret hos totalentreprenøren har bygherre en interesse i og ønske om en vellykket håndtering, således der ikke er konsekvenser for kvalitet og tid. Bygherre bør derfor sikre, at man også internt i projektorganisationen har fokus på hvordan man forholder sig til disse risici og hvordan man sikrer, at totalentreprenøren proaktivt arbejder med disse risici.</p> | Åben |

| Nr. | Prioritering | Anbefaling | Status |
|---|--------------|--|----------------|
| | | <p>Dette gælder særligt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risikovurdering af tidsplan, budget, og detaljeringsgrad for projektet, herunder sikre at totalentreprenørens kontrahering/indkøb af entrepriser følger tidsplanen • Risikovurdering af hvilke kommercielle risici, der kan være forbundet med at overdrage bygherreleverancer til totalentreprenøren. Herunder risikoen for at bygherre har begrænset mulighed for indflydelse på disse leverancer. | |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Det ligger i samarbejdsmodellen og det igangværende arbejde, at koordinering og godkendelse af løbende budgetforudsætninger sker i et samarbejde mellem totalentreprenøren og bygherren (Region Syddanmark). Nyt OUH vurderer, at der vil være færre grænseflader ved at overdrage f.eks. flere bygherreleverancer til totalentreprenøren som risikominimerende.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: DTØ vurderer at punktet er åbent, idet der fortsat arbejdes med at opprioritere risikoarbejdet og sikre fokus på de nævnte risici.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Nyt OUH er enig i, at der fortsat arbejdes med opprioritering af risikoarbejdet og at punktet derfor er åbent.</p> | | | |
| 50 | 1 | <p>Projektet bevæger sig nu mod udførelsesfasen. Der er foretaget en kontraktuel fordeling af risici mellem bygherre og totalentreprenøren vedrørende DP03-DP04. DTØ vurderer, at Nyt OUH fremadrettet bør have fokus på 1) en teknisk risikovurdering og 2) en ledelsesmæssig risikovurdering</p> <p>1) Teknisk risikovurdering bør naturligt have fokus på f.eks. mitigerende af risici vedrørende grænseflader. Dette risikoarbejde vil være værdiskabende for bygherre og dermed projektet, idet det sikrer en gnidningsfri indbygning af bygherreleverancer og dermed forhindrer ekstra krav fra totalentreprenøren eller leverandører af bygherreleverancer.</p> <p>2) Det anbefales, at bygherre har stor fokus på hvordan totalentreprenøren håndterer de mange delprojekter. Herunder bør der være fokus på hvilke ressourcer totalentreprenøren benytter på delprojekterne og at der leveres en tilfredsstillende ledelsesydelse, hvor de enkelte del projekter får den nødvendige tilstedeværelse og at beslutningerne foretages på det enkelte delprojekt. Det anbefales ligeledes, at bygherre vurderer hvor mange ressourcer hele projektet bør have og bruger dette som benchmark mod de faktiske ressourcer, således at det kan vurderes om der leveres den ydelse der er indgået kontrakt på.</p> | Delvist lukket |

| Nr. | Prioritering | Anbefaling | Status |
|--|--------------|--|-----------------------|
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018: Ad. 1: I forbindelse med Projektorganisationens kontinuerlige arbejde med rumdatabasen dRofus foretages der løbende tekniske risikovurderinger i forhold til projektets grænseflader. Dette sker i et tæt samarbejde med totalentreprenøren.</p> <p>Ad. 2: Nyt OUH er enig i denne anbefaling og foretager løbende, i lighed med på andre kontrakter, en vurdering af totalentreprenørens leverancer, herunder hvilke ressourcer totalentreprenøren ligger i de enkelte delprojekter.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018: Det er DTØs vurdering, at punktet er delvist lukket, idet der pågår arbejde hos bygherre med at nedfælde disse risici som en del af risikostyringen i projektet.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Nyt OUH er enig i anbefalingen og der fortsættes med nedfældning af risici, som en del af risikostyringen.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Det vurderes, at status er uændret siden forrige kvartal, idet der pågår arbejde med risikoidentificeringen.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Nyt OUH er enig i anbefalingen.</p> | | | |
| 47 | 1 | <p>Baseret på den dialog der har været mellem bygherre og totalentreprenøren samt arbejdet med projektoptimering bør bygherre identificere og vurdere de projektkritiske risici som projektet kan møde fremadrettet. Vi anbefaler derfor, at bygherre frem mod den endelige kontrakt for DP03-DP04 har fokus på at identificere de overordnede projektkritiske risici som projektet skal være opmærksom på. I sin stillingtagen til projektkritiske risici bør bygherre sikre, at der udarbejdes en intern tidsplan ift. de ressourcer og de milepæle som er kritiske for bygherre i perioden for granskningen indtil udførelsen af DP03-DP04 påbegyndes primo april 2019.</p> | <p>Delvist lukket</p> |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018: Forslagene til projektoptimering granskes inden de forelægges Regionsrådet i september 2018. Der vil ligeledes blive foretaget granskning i hele projekteringsperioden frem til udførelsen. Projektorganisationen udarbejder en granskningsplan- og systematik.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018: Nyt OUH har på kvartalsmødet oplyst, at man har iværksat en workshop samt aktiviteter ift. at identificere risici fremadrettet, herunder risici forbundet med at én totalentreprenør udfører arbejdet på DP03-DP08. Da arbejdet pågår, vurderer DTØ, at punktet bør forblive delvist lukket.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018: Nyt OUH er enig i denne anbefaling og afholder i 4. kvartal 2018 en risikoworkshop med bygherrerådgivers deltagelse.</p> | | | |

| Nr. | Prioritering | Anbefaling | Status |
|--|--------------|---|--------|
| <p>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018: Det er DTØs vurdering, at punktet er delvist lukket, idet der pågår arbejde hos bygherre med at nedfælde disse risici som en del af risikostyringen i projektet.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Nyt OUH er enig i anbefalingen og der fortsættes med nedfældning af risici, som en del af risikostyringen.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Det vurderes, at status er uændret siden forrige kvartal, idet der pågår arbejde med risikoidentificeringen.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Nyt OUH er enig i anbefalingen.</p> | | | |
| | | Granskning | |
| 56 | 1 | <p>Det anbefales, at bygherre har stor fokus på håndtering af myndigheds forhold fremkommet som et led i granskningen, også selv om det kontraktuelt er JV CMB / Itineras ansvar at sikre en tilfredsstillende håndtering af disse. En eventuel uhensigtsmæssig håndtering af de nævnte forhold vil i sidste ende kunne falde tilbage på bygherre. Det anbefales derfor, at bygherre enten via interne kompetencer eller ved bistand fra bygherrerådgiver også selv vurderer konsekvensen af disse forhold fuldt ud, og ikke udelukkende beror på JV CMB / Itinera.</p> | Åben |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Nyt OUH vil som bygherre fortsætte med at arbejde proaktivt og være bevidste om at spille en professionel bygherrerolle.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Det vurderes, at punktet er åben, idet der fortsat udestår afklaring på myndighedsforhold, herunder vedrørende brandstrategi og brandsikkerhed.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Nyt OUH er enig i, at der fortsat udestår nogle myndighedsforhold og at punktet derfor er åbent.</p> | | | |

| Nr. | Prioritering | Anbefaling | Status |
|---|--------------|---|----------------|
| Byggetakt | | | |
| 57 | 1 | Totalentreprenøren er kontraheret på de største entrepriser i projektet og har således også en handlefrihed ift. byggetakten, herunder hvornår de respektive dele af byggeriet skal udføres. Hvis bygherre godkender, at JV CMB / Itinera eksempelvis ændre byggetakten, bør bygherre vurdere om man er i stand til at levere de nødvendige beslutninger i den rækkefølge den nye byggetakt fordrer. DTØ anbefaler, at bygherre vurderer hvordan dette kan få indflydelse på bygherres egne leverancer og resterende udbud. | Lukket |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Nyt OUH har opstartet en "baglæns tidsplanlægning" for at afdække de vigtigste driftsmæssige bindinger.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Det vurderes, at punktet kan lukkes, idet det ikke forventes, at byggetakten ændres fra den oprindelige plan.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Nyt OUH er enig i anbefalingen.</p> | | | |
| Økonomistyring | | | |
| 15 | 1 | Projektet befinder sig i en proces, hvor der arbejdes med opdatering af økonomistyringsmodellen. Der kan i processen være en risiko for, at relevante risici ikke vurderes, og at tidsplanen for implementering skrider. Risici kan vedrøre, at økonomistyringsværktøjerne ikke indeholder retvisende tal og information, eller at der ikke sker en tilstrækkelig udrulning af økonomistyringsmodellen i organisationen. Det anbefales, at der udarbejdes en klar vision for hvilken økonomistyringsmodel og set-up man arbejder hen imod. Dette bør illustreres med en tidsplan frem mod implementering, der viser centrale aktiviteter og risici samt milepæle for det arbejde der pågår. | Delvist lukket |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018: Projektet med implementering af et aftaleseddelmodul og skabelse af et datagrundlag, samt den detaljerede økonomistyring følger tidplanen. Den nye organisering af økonomistyringen implementeres i løbet af 3. kvartal 2018. Aftaleseddelmodulet er nu færdigtestet og samling af data fra byggeregnskaber, aftaleseddelmodulet osv. testes over sommeren. Der er etableret et team, hvis opgave er at bistå projektlederne med økonomistyring og rapportering. Dette team afholder i august en workshop med henblik på at få fastlagt og indarbejdet procedurerne osv.</p> | | | |

| Nr. | Prioritering | Anbefaling | Status |
|---|--------------|--|-----------------------|
| <p>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018: DTØ vurderer, at Nyt OUH har haft fokus på at implementere aktiviteter vedrørende økonomistyring. Da implementeringen færdiggøres i november 2018 vurderer DTØ, at punktet er delvist lukket. DTØ vil ved gennemgang i 4. kvartal 2018 vurdere om opdateringen er fuldt implementeret.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018: Økonomistyringssystemet implementeres i løbet af 4. kvartal 2018.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018: Det er DTØs indtryk, at der fortsat pågår arbejde med økonomistyringssystemet, som p.t. evalueres af bygherre. Derfor vurderer DTØ, at punktet forbliver delvist lukket.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Økonomistyringssystemet evalueres i 1. og 2. kvartal 2019 og tilrettes afhængig af den gennemførte evaluering.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Punktet forbliver delvist lukket, idet arbejdet pågår. Det forventes, at dette punkt kan lukkes i 2. kvartal 2019.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Nyt OUH er enig i anbefalingen.</p> | | | |
| 51 | 2 | <p>Projektledere og regnskabsmedarbejdere udfører en række manuelle handlinger i opdateringen af byggeregnskaberne. Dette kan medføre en risiko for at information ikke er opdateret eller retvisende samt medføre at organisationen bliver afhængig af enkelte personers viden om anvendelsen af system og skabeloner. DTØ anbefaler, at projektorganisation sikrer de nødvendige afstemninger og kontroller ift. de indtastede data samt at der foreligger klare beskrivelser for anvendelse af systemer og skabeloner</p> | <p>Delvist lukket</p> |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018: Som en naturlig del af implementeringen af et nyt økonomistyringssystem vil projektets kontrolprocedurer blive tilrettet for at sikre at økonomistyringssystemet er retvisende og at arbejdsgangene efterleveres. Denne proces sker delvist i november 2018 hvor økonomisystemet valideres, delvist i første kvartal 2019, hvor systemet evalueres. Denne anbefaling kan generelt relateres til anbefaling nr. 17.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018: Det er DTØs indtryk, at der fortsat pågår arbejde med økonomistyringssystemet, som p.t. evalueres af bygherre. Derfor vurderer DTØ, at punktet er delvist lukket.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Økonomistyringssystemet evalueres i 1. og 2. kvartal 2019 og tilrettes afhængig af den gennemførte evaluering.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Punktet forbliver delvist lukket, idet arbejdet pågår. Det forventes, at dette punkt kan lukkes i 2. kvartal 2019.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Nyt OUH er enig i anbefalingen.</p> | | | |

| Nr. | Prioritering | Anbefaling | Status |
|---|--------------|--|----------------|
| 30 | 2 | Projektorganisationen har fokus på at fastlægge de værktøjer, der skal understøtte økonomistyringen fremadrettet. Der bør i denne forbindelse etableres en klar struktur for, hvordan ekstrakrav fra totalentreprenøren vil blive håndteret. Projektorganisationen bør være særlig opmærksom på risikoen for at blive mødt med ekstrakrav fra entreprenøren. Nyt OUH bør derfor have fokus på, hvordan ekstrakrav fra totalentreprenøren håndteres, og hvordan disse risikovurderes med hensyn til træk på reservepuljen. Nyt OUH bør ligeledes undersøge hvilke muligheder der er for at implementere analyseværktøjer som kan skabe lettilgængelig overblik over udfordringer samt understøtte beslutningerne i projektet. | Delvist lukket |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018: Arbejdet med udarbejdelse af det elektroniske værktøj til håndtering af aftalesedler pågår planmæssigt. Anbefalingen angående træk på reservepuljen og håndtering af ekstraarbejder er håndteret i notat vedrørende reserven samt notat vedrørende prokuraregler. Reservestrategien er behandlet i Styregruppen for Nyt OUH i juni 2018. Det er derfor også vores vurdering, at anbefalingen bør være delvist lukket.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018: DTØ er blevet forevist systemunderstøttelsen til håndtering af aftalesedler. Da implementeringen af systemet, i sammenhæng med økonomistyring generelt, færdiggøres i november 2018 vurderer DTØ, at punktet er delvist lukket. DTØ vil ved gennemgang i 4. kvartal 2018 vurdere om opdateringen er fuldt implementeret og effektiv.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018: Økonomistyringssystemet implementeres i løbet af 4. kvartal 2018.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018: Det er DTØs indtryk, at der fortsat pågår arbejde med økonomistyringssystemet, som p.t. evalueres af bygherre. Derfor vurderer DTØ, at punktet er delvist lukket.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Økonomistyringssystemet evalueres i 1. og 2. kvartal 2019 og tilrettes afhængig af den gennemførte evaluering.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Punktet forbliver delvist lukket, idet arbejdet pågår. Det forventes, at dette punkt kan lukkes i 2. kvartal 2019.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Nyt OUH er enig i anbefalingen.</p> | | | |
| 16 | 2 | Projektorganisationen arbejder specifikt med at implementere et modul/system til håndtering af aftalesedler. Der kan være betydelige risici forbundet med integrering af kontraktstyring. F.eks., at der udvælges et system, der besværliggør et lettilgængeligt overblik over kontrakter. Dette kan gøre det besværligt at fremkalde en kontrakt, og at søge efter kritiske kontraktbetingelser. Det anbefales derfor, at projektorganisationen vurderer, hvor- | Delvist lukket |

| Nr. | Prioritering | Anbefaling | Status |
|---|--------------|---|-----------------------|
| | | <p>dan den valgte løsning giver mulighed for at søge blandt de enkelte kontrakter, og at systemet giver mulighed for at få "alarmer" vedrørende kritiske deadlines. Systemet bør ligeledes give mulighed for at danne et overblik over centrale kontraktbetingelser i den enkelte kontrakt.</p> | |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018: Den løsning som i øjeblikket udarbejdes på håndtering af aftalesedler understøtter kontraktstyringen, men der pågår fortsat arbejde med at udvælge og tilpasse løsningen ift. kontrakthåndtering. Det er derfor vores vurdering, at anbefalingen bør være åben.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018: DTØ er blevet forevist systemunderstøttelsen til håndtering af aftalesedler. Da implementeringen af systemet, i sammenhæng med økonomistyring generelt, færdiggøres i november 2018 vurderer DTØ, at punktet er delvist lukket. DTØ vil ved gennemgang i 4. kvartal 2018 vurdere om opdateringen er fuldt implementeret og effektiv.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018: Økonomistyringssystemet implementeres i løbet af 4. kvartal 2018.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018: Det er DTØs indtryk, at der fortsat pågår arbejde med økonomistyringssystemet, som p.t. evalueres af bygherre. Derfor vurderer DTØ, at punktet er delvist lukket.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Økonomistyringssystemet evalueres i 1. og 2. kvartal 2019 og tilrettes afhængig af den gennemførte evaluering.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Punktet forbliver delvist lukket, idet arbejdet pågår. Det forventes, at dette punkt kan lukkes i 2. kvartal 2019.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Nyt OUH er enig i anbefalingen.</p> | | | |
| 17 | 2 | <p>En opdatering af økonomistyringsmodellen vil også have effekt på den controlling, som udføres i projektet. Controllingen skal tilrettelægges med udgangspunkt i den valgte økonomistyringsmodel. Det fastlagte controlling set-up skal således på tilsvarende vis tilpasses, herunder også afdække controlling af forbrug i de enkelte delprojekter. Opdateringen omfatter dels de fastlagte kontroller og dels frekvensen af kontrollerne samt kravene til dokumentationen.</p> | <p>Delvist lukket</p> |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018: Nyt OUH er enig i at denne anbefaling bør forblive åben. Dette skyldes, at der selvfølgelig ved en ændring og implementering af en ny økonomistyringsmodel skal ske en tilsvarende justering af relateret controlling.</p> | | | |

| Nr. | Prioritering | Anbefaling | Status |
|---|--------------|--|----------------|
| <p>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018: DTØ vurderer, at anbefalingen fortsat er åben. Dette skyldes, at Nyt OUH er i gang med at implementere en opdateret tilgang til økonomistyring. Nyt OUH vil efterfølgende have fokus på at opdatere controlling.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018: Nyt OUH er enig i denne anbefaling og vil i løbet af 4. kvartal 2018 og 1. kvartal 2019 foretage en justering af controllingen.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018: Det er DTØs indtryk, at der fortsat pågår arbejde med økonomistyringen. Dette evalueres af bygherre, herunder justeringen af controlling. Derfor vurderer DTØ, at punktet er delvist lukket.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Økonomistyringssystemet evalueres i 1. og 2. kvartal 2019 og tilrettes afhængig af den gennemførte evaluering.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Punktet forbliver delvist lukket, idet arbejdet pågår. Det forventes, at dette punkt kan lukkes i 2. kvartal 2019.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Nyt OUH er enig i anbefalingen.</p> | | | |
| | | Controlling | |
| 19 | 2 | <p>Det er vores vurdering, at "Det store regneark" 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 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> | Delvist lukket |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018: Nyt OUH er enig i at denne anbefaling bør forblive åben. Der arbejdes i øjeblikket med en optimering og konsolidering af "Det store regneark" og dets opbygning. Arbejdet foregår sideløbende med en revidering af budgettet samt implementeringen af den nye økonomistyring.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018: DTØ konstaterer, at Nyt OUH har arbejdet med at implementere nye skabeloner for byggeregnskaber i de enkelte delprojekter samt et overordnet styrende budget. Implementeringen er igangsat og forventes færdiggjort i 1. kvartal 2019. DTØ vil derfor påse, at dette er ske som en del af gennemgangen i 1. kvartal 2019. DTØ vurderer derfor, at anbefalingen kan delvist lukkes.</p> | | | |

| Nr. | Prioritering | Anbefaling | Status |
|--|--------------|--|----------------|
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018: Nyt OUH er enig i denne anbefaling. Der foretages i øjeblikket en optimering og konsolidering af "Det Store Regneark". Dette arbejde strækker sig ind i 1. kvartal 2019.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018: Det er DTØs indtryk, at der fortsat pågår arbejde med dette punkt. Derfor vurderer DTØ, at punktet er delvist lukket.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Nyt OUH er enig i denne anbefaling. Som tidligere meddelt foretages der i øjeblikket en optimering og konsolidering af "Det Store Regneark". Dette arbejde strækker sig ind i 1. kvartal 2019.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Punktet forbliver delvist lukket, idet arbejdet pågår. Det forventes, at dette punkt kan lukkes i 2. kvartal 2019.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Nyt OUH er enig i anbefalingen.</p> | | | |
| Projekthåndbog | | | |
| 36 | 2 | Der udestår opdatering af projekthåndbogen. Vi anbefaler, at projektorganisationen snarest muligt iværksætter dette. DTØ vil følge op på dette i forbindelse med gennemgangen i 2. kvartal 2018, idet Nyt OUH oplyser at opdateringen foretages i løbet af 1. halvår 2018. | Delvist lukket |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2017: Der udstår en opdatering af projektets projekthåndbog. Projekthåndbogen indeholder en beskrivelse af retningslinjer, arbejdsgange og procedure for projektet. Nyt OUH har valgt at opdateringen af projekthåndbogen foretages i løbet af 1. halvår 2018 sideløbende med projektoptimeringsfasen og slutteligt den endelige kontraktindgåelse med totalentreprenøren. Præmisserne for samarbejdet med totalentreprenøren skal indgå i projekthåndbogen.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018: Punktet er åben, idet projekthåndbogen fortsat ikke er blevet opdateret i 3. kvartal. DTØ har fortsat fokus på at denne opdateres.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018: Projekthåndbogen opdateres i løbet af 4. kvartal 2018 og 1. kvartal 2019. Som en del af denne opdatering foretages der en vurdering af hvad projekthåndbogen bør indeholde, projektets stade og entreprisesammensætning taget i betragtning.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018: Baseret på dialog med projektorganisationen er punktet fortsat åben. Det er DTØs forventning, at punktet kan lukkes i forbindelse med DTØs gennemgang for 1. kvartal 2019.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Projekthåndbogen forventes færdig i 1. kvartal af 2019, hvorefter punktet kan lukkes.</p> | | | |

| Nr. | Prioritering | Anbefaling | Status |
|---|--------------|------------|--------|
| <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Punktet er delvist lukket, idet en opdateret version af projekthåndbogen er til godkendelse hos styregruppen.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Nyt OUH er enig i anbefalingen.</p> | | | |

| Nr. | Prioritering | Anbefaling | Status |
|---|--------------|--|----------------|
| Projektoverblik | | | |
| 4 | 1 | <p>Vi har fået oplyst, at totalentreprenøren på tildelingstidspunktet er forpligtet på tildelingskriterierne: proces og metode, organisation og det samlede budget. Der kan derefter i samråd med totalentreprenøren gennemføres projekt tilpasninger, men disse vil kun i begrænset omfang blive konkurrence udsat. Erfaringsmæssigt kan totalentreprenørers forretningsmodel variere ift. de angive tildelingskriterier. Eksempelvis kan en entreprenør tilbyde et lavere dækningsbidrag, såfremt der kan opnås andre indtægter på f.eks. drift af organisation og byggeplads. Det anbefales derfor, at Nyt OUH afsætter de fornødne ressourcer til at analysere de tilbud og prismodeller, som modtages fra totalentreprenøren. Herunder bør det vurderes, hvordan dækningsbidraget er afvejet ift. andre faktorer, der kan spille ind i de samlede omkostninger.</p> | Delvist lukket |
| <p>Kommentar Nyt OUH pr. 4. kvartal 2017: Det er Nyt OUH's vurdering, at projektorganisationen besidder de nødvendige kompetencer til at indgå i denne dialog. Herudover kan bygherrerådgiverorganisationen ved C.F. Møller A/S og Niras A/S samt advokat inddrages i nødvendigt omfang.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2018: Vi vurderer, at anbefalingen er delvist lukket, idet man har fulgt tidsplanen for projektoptimering og modtaget en række forslag. DTØ vil fortsat have fokus på punktet frem mod endelig aftaleindgåelse for DP03-DP04.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018: Dette vil blive behandlet i forbindelse med Nyt OUHs økonomiske granskning af materialet fra totalentreprenøren.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018: Nyt OUH har indgået endelig kontrakt vedrørende DP03-DP04 og har i samme forbindelse aftalt med totalentreprenøren, at man har retten til at granske projekt materialet og fremkomme med ændringer til ultimo december 2018. Det er derfor DTØs vurdering, at punktet bør forblive delvist lukket i den periode, hvor Nyt OUH foretager sin granskning af de tilbud som fremgår af projekt materialet fra totalentreprenøren.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018: Nyt OUH er enig i at denne anbefaling holdes delvist lukket indtil projekt materialet er gransket.</p> | | | |

| Nr. | Priorite- ring | Anbefaling | Status |
|--|-------------------|--|--------|
| <p>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018: DTØ vurderer, at punktet fortsat er delvist lukket, idet totalentreprenørens dialog med markedet fortsat pågår. Det må derfor beregnes, at der efter modtagelse af disse tilbud vil være en mulighed for at bygherre kan vurdere de forskellige tilbud og prismodeller.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Nyt OUH er enig i DTØ's anbefaling.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Totalentreprenøren har ikke kontraheret med underleverandører på byggeriet. Det er således fortsat et åbent punkt som bygherre skal være opmærksom på.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Da totalentreprenørerne ikke har kontraheret med underleverandører på alle områder, er Nyt OUH enig i, at punktet fortsat skal være delvist lukket.</p> | | | |
| Samarbejde og vidensudveksling | | | |
| 58 | 2 | <p>Det er DTØs vurdering, at totalentreprenøren og Nyt OUH har fokus på at sikre et tæt samarbejde, herunder eventuelle kulturelle forskelle. Med udgangspunkt i projektets størrelse og de udfordringer dette naturligt kan medføre er der en unik mulighed for Nyt OUH ift. at formalisere den viden som man danner sig i løbet af projektet. Nyt OUH bør sikre, at de læringspunkter der opsamles i processen for projektet formaliseres, således den unikke viden som indsamles og bearbejdes i et projekt af denne størrelse, kan komme andre større projekter til gavn fremadrettet.</p> | Lukket |
| <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018: Nyt OUH/Region Syddanmark vil fortsætte med at vidensdele med de andre byggerier gennem dels de nedsatte fora i regi af Danske Regioner, ved jævnlige møder fælles med andre kvalitetsfundsprojekter samt i direkte en-til-en møder med relevante og sidestillede projekter.</p> <p>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Det vurderes, at punktet kan lukkes, idet projektorganisationen har redegjort for udveksling og vidensdeling på tværs af projekter.</p> <p>Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Nyt OUH er enig i anbefalingen.</p> | | | |

| Nr. | Priorite- ring | Anbefaling | Status |
|--------------------------|-------------------|---|--------|
| Leverandørstyring | | | |
| 53 | 2 | Nyt OUH har haft fokus på at evaluere risici forbundet med såvel danske som udenlandske leverandører som potentielt kan blive tilknyttet udførelsen af projektet. Fokus for gennemgangen har primært været en overordnet risikovurdering af de leverandører som totalentreprenøren har haft en indledende dialog med. DTØ anbefaler, at der er fokus på at vurdere forhold såsom tredje-partner, der samarbejder med de enkelte leverandører samt af-dækning af ejerforhold hos den enkelte leverandør. Dette skal blandt andet sikre, at der er fokus på risici vedrørende arbejdsmiljø og socialt ansvar. Som en del af denne gennemgang bør leverandørerne segmenteres ud fra en risikobetragtning og der bør iværksættes aktiviteter, som understøtter opfølgning på leverandørernes overholdelse af de fastsatte principper. | Lukket |

Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018

Totalentreprenøren er medlem af Dansk Byggeri og "tiltræder den overenskomst, som også vil være gældende for underentreprenører og deres medarbejdere". Projektorganisationen har i henhold til kontrakten en ubegrænset kontroladgang, hvilket blandt andet indebærer, at der kan udføres kontroller, såvel varslede som uvarslede i forhold til underleverandører. Projektorganisationen er i øjeblikket i dialog med en række eksterne virksomheder som har erfaring med en sådan opgave. Dette med henblik på, at indgå en aftale om et eksternt kontrol-setup. Projektorganisationen vil, når underleverandørerne er valgt, i samarbejde med den eksterne part, udarbejde en konkret plan for kontroller og tilsyn.

Derudover er der en bodsbestemmelse der udgør et 2-cifret millionbeløb pr. arbejdsdag i det tilfælde, at totalentreprenøren ikke efter senest 10 arbejdsdage har bragt et uoverensstemmende forhold jf. CSR-bestemmelserne i orden.

Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018: DTØ vurderer, at bygherres dialog og overvejelser fortsat pågår vedrørende leverandørstyring. DTØ vurderer således, at punktet kan delvist lukkes.

Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:

Nyt OUH er enig i, at anbefalingen opretholdes.

Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2019: Det vurderes, at punktet kan lukkes, idet projektorganisationen har haft dialog med aktører og forventer snarligt, at udpege en rådgiver som kan hjælpe med at udføre gennemgang af sociale klausuler.

Kommentar fra Nyt OUH pr. 1. kvartal 2019: Nyt OUH er enig i anbefalingen.

5. Bilag: Rapportgrundlag

Materiale:

- Referat samt bilag fra Styregruppemøde d. 8. januar 2019
- Referat samt bilag fra Styregruppemøde d. 6. februar 2019
- Referat samt bilag fra Styregruppemøde d. 27. februar 2019
- Referat fra Risikomøde nr. 63, dateret 8. januar 2019
- Referat fra Risikomøde nr. 64, dateret 1. februar 2019
- Referat fra Risikomøde nr. 65, dateret 25. marts 2019
- Bilag vedrørende Nyt OUH risikolog, dateret 02. april 2019
- Bilag vedrørende overordnet hovedtidsplan for Nyt OUH, dateret 18. december 2019
- Bilag vedrørende overordnet hovedtidsplan for Nyt OUH dateret 22. januar 2019
- Bilag vedrørende Udbudsoversigt for Nyt OUH, dateret 15. marts 2019
- Bilag vedrørende Totalentreprenørs månedsrapport 09, dateret 15. januar 2019
- Bilag vedrørende Totalentreprenørs månedsrapport 10, dateret 15. februar 2019
- Bilag vedrørende Totalentreprenørs månedsrapport 11, dateret 15. marts 2019

Interview foretaget af Det Tredje Øje den 4. april 2019 med Nyt OUH vedrørende projekt status

- Peter Holm, Viceprojektdirektør
- Arne Mørch, Økonomikonsulent

Interview foretaget af Det Tredje Øje den 4. april 2019 med Nyt OUH vedrørende status på risikostyring

- Torsten Lundgreen, Intern rådgiver
- Simon Borg, Chefrådgiver, Risikomanager
- Arne Mørch, Økonomikonsulent

Interview foretaget af Det Tredje Øje den 8. april 2019 med Nyt OUH vedrørende milepæle og udførelsestidsplaner

- Peter Holm, Viceprojektdirektør
- Arne Mørch, Økonomikonsulent