



# **Det Tredje Øje rapport, Nyt OUH**

## **4. kvartal 2018**

Januar 2019

# Indhold

<b>1. Indledning</b>	3
<b>2. Statusrapportering</b>	5
<b>3. Opsummering af anbefalinger</b>	10
<b>4. Opfølgning på anbefalinger</b>	13
<b>5. Bilag: Rapportgrundlag</b>	28

## 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 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 (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. 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 DTØs observationer og anbefalinger i form af tematiske "deep dives".

### Fokusområder i 4. kvartal 2018

Nyt OUH har i indeværende kvartal haft fokus på tidsplaner samt grænseflader vedrørende byggeriet, herunder bygherres egne leverancer. Bygherre modtager ligeledes løbende projektoptimeringsforslag fra totalentreprenøren vedrørende DP05-DP08 (klyngerne).

DTØ har haft fokus på udførelsestidsplaner samt arbejdet med grænseflader hos bygherre samt hos totalentreprenøren. DTØ har ligeledes fået en status på bygherres arbejde med risikostyring.

Vores arbejde er afsluttet d. 10. januar 2019. Materialelisten fremgår af afsnit 5.

### Resumé

Vi har i dette kvartal fokuseret på udførelsestidsplaner, grænseflader 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 feedback 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 22. januar 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 4. kvartal 2018 ikke haft fokus på det økonomiske forbrug. Nedenstående forbrugsoversigt er udelukkende indeholdt for at vise niveauet for aktivitet i projektet i 4. kvartal 2018 og samlet.

Beskrivelse	2018-4	Total
NytOUH - Bygge og anlæg	86.844	160.178
NytOUH - Bygherre	-14.679	260.082
NytOUH - Grund	0	137.115
NytOUH - Inventar og apparatur	5.474	64.606
NytOUH - Totalrådgivning	1.823	321.490
<b>TOTAL</b>	<b>79.462</b>	<b>943.471</b>

Beløb er angivet i tusinde kroner.

Forbruget er trukket til og med 31. december 2018. Det skal bemærkes, at forbruget for 4. kvartal 2018 er uden opgjorte periodiseringer og omposterings, og kan dermed afvige fra forbruget i kvartalsrapporten for 4. kvartal 2018. 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

I indeværende kvartal har bygherre modtaget et optimeret projektgrundlag fra totalentreprenøren per 1. november 2018 vedrørende DP03-DP04. Detaljegraden for det udarbejdede projektmateriale svarer til projektforslagniveau. Bygherre har gransket det modtagne materiale frem til ultimo december 2018. Bygherre har i forbindelse med sin gennemgang udarbejdet en granskningsrapport med kommentarer til totalentreprenøren. Bygherres kommentarer til det modtagne materiale har primært karakter af præcisering og supplerende af eksisterende materiale og har således ikke konceptuel karakter. Kommentarerne vedrører primært brandteknik, overholdelse af bygningsreglement 2018, godkendelse af bygnings statik samt energikrav. Eksempelvis har bygherre ønsket, at nuværende materiale vedrørende energikrav suppleres af yderligere energiberegninger svarende til nuværende projektstade der anskueliggør, at projektet kan gennemføres til de udbudte krav. I processen for granskning har der løbende været afholdt møder mellem bygherre og totalentreprenøren for at sikre koordinering og en konsistent tilgang. Herunder, har der været opmærksomhed på at eventuelle sproglige og kulturelle fortolkninger af materialet og kommentarer bliver italesat og drøftet. I løbet af denne proces har bygherre og totalentreprenøren haft dialog med bygnings- og brandmyndigheder. På baggrund af gennemgangen af bygherres rapport har totalentreprenøren imødekommet bygherres ønsker vedrørende supplerende materiale og dokumentation. Der pågår fortsat dialog mellem totalentreprenøren og aktører i markedet vedrørende kontrahering på de respektive entrepriser. Som følge af entreprisens størrelse kigges der naturligt mod hvilke danske og udenlandske aktører, som kan byde ind på de respektive opgaver. Totalentreprenøren vurderer i samme forbindelse, om der er opgaver som totalentreprenøren selv ønsker at løfte.

For DP05-DP08 (klyngerne) er totalentreprenøren i gang med projektoptimering. Projektoptimeringen skrider planmæssigt fremad og forventes afsluttet i foråret 2019. Det forventes, at den endelige kontrakt for denne del af byggeriet underskrives senest i august i 2019 i tråd med den gældende tidsplan. For at sikre

effektive beslutningsgange til projektoptimeringsforslag er der, i lighed med processen for DP03-DP04, foretaget en kategorisering, der udspecificerer hvilke personer og funktioner, der skal involveres ved beslutninger vedrørende projektoptimeringer.

### **Tidsplaner og grænseflader**

I dette kvartal har DTØ haft fokus på tidsplaner og grænseflader i byggeriet. Idet de to temaer ses som overlappende vil de blive uddybet sammen i nærværende afsnit. Bygherre har fokus på en række centrale og styrende dokumenter til at udforme og koordinere tidsplaner og grænseflader. Tidsplanerne har forskellig grad af detaljeniveau og relevans ift. det samlede projekt og de enkelte delprojekter. Der er overordnet tale om en portefølje tidsplan, hovedtidsplan samt detailtidsplaner. De respektive planer vil blive uddybet i det følgende.

På "toppen" af tidsplanerne er der udarbejdet en portefølje tidsplan, som overordnet viser porteføljen af delprojekter, herunder byggeområder og fagområder. Tidsplanen er tværgående og der er fokus på at skabe overordnet overblik for de enkelte delprojekter samt vise de forskellige faser. Planen bruges eksempelvis til den overordnede koordinering med interessenter til byggeriet, herunder letbanen, driften på OUH, Steno Diabetes Center samt Ronald McDonald huset. Der pågår desuden udarbejdelse af en hovedtidsplan, der viser aktiviteter for det enkelte delprojekt. Der er fokus på at disse planer kan bruges til at understøtte koordinering, anskueliggøre afhængigheder samt fokus på de leverancer som leveres af henholdsvis bygherre og totalentreprenør. Herunder er der ligeledes opmærksomhed på at vurdere den kritiske vej for de enkelte delprojekter. Hovedtidsplanen er afstemt med totalentreprenørens tidsplan. Eksempelvis viser tidsplanen hvornår totalentreprenøren udformer de enkelte rum i byggeriet, således bygherre kan planlægge apteringen. Der er udvalgt en række projektstyringsspecialister, der hjælper de enkelte projektledere med at udforme projektplanerne ud fra en fast og konsistent metodik. F.eks. er der fokus på at projektlederne skal sikre at følgende aktiviteter og tidsangivelse inkluderes i planerne: udbudsgrundlag, udbudsbekendtgørelse, udbudsperiode, dialog/optimering, kontraktperiode, projektering ved entreprenør, bygge/leveringsperiode, indsættelse af milepæle, test af byggeri/komponent samt afleveringsforretning. Bygherre er fortsat i gang med at udarbejde hovedtidsplanen og det forventes at denne er færdiggjort inden for de næste 2 måneder. Der pågår ligeledes arbejde med de respektive detailtidsplaner, som inkluderer delprojekternes respektive tidsplaner og specifikke tidsplaner for enkelte dage/uger. Disse tidsplaner styres af de respektive projektledere og skal sikre at der sker koordinering vedrørende udførelsen af byggeriet samt koordinering vedrørende øvrige udbud.

I udformningen af tidsplanerne er der fokus på de grænseflader og afhængigheder som ses i de enkelte delprojekter. Bygherre har endvidere opmærksomhed på grænseflader på tværs af projektet, herunder de grænsefladeproblematikker, der kontraktuelt er placeret hos totalentreprenøren. Bygherres fokus på grænseflader indbefatter endvidere bygningsmæssige grænseflader, installationsfag, byggeplads, tværgående entrepriser (herunder aptering af komplekse funktioner), bygherreleverancer, udstyr (hvor installation påhviler f.eks. bygherre, mens al koordinering og initiativ til koordinering er hos totalentreprenøren), tilstødende projekter (Steno Diabetes Center, Sund, voksen psykiatrien, letbanen og heliport) samt grænseflader i øvrigt (myndigheder mv.).

### Mødegange og understøttende værktøjer

Tidsplanerne og dokumenter vedrørende grænseflader understøttes af og italesættes på faste mødefora både internt hos bygherre samt i faste mødefora mellem bygherre og totalentreprenøren. Der er faste mødefora hver 14. dag. Dette understøtter koordineringsarbejdet og er nu formaliseret. Herunder foreligger en samarbejdsaftale i kontrakten mellem totalentreprenøren og bygherre som understøtter dette. Der sker endvidere en månedlig opfølgning på tidsplanerne ved ledermøder. Der er fokus på at have en fast agenda på møderne for at sikre at bygherre og totalentreprenøren får italesat de emner som er kritiske på forskellige tidspunkter i byggeriet. DTØ er blevet forevist eksempel på møde hvor totalentreprenøren og bygherre drøfter og koordinerer forskellige områder, herunder mekaniske installationer (gas, laboratorier), elektriske

installationer (SCADA, anti-tyveri alarmer) struktur (koordinering med SUND), arkitektur samt logistik (sammenhæng til AGV systemer o. lign.).

Arbejdet med tidsplaner og grænseflader understøttes desuden af en række værktøjer. F.eks. anvendes værktøjet dRofus, som er en applikation, der understøtter programmering af rumfunktioner samt udstyrsplanlægning. Programmet understøtter blandt andet, at der er en fælles ramme for totalentreprenøren og bygherre til at tage stilling til opdateringer og justeringer i de enkelte dele af byggeriet. Eksempelvis tager programmet højde for at bygherre ændrer på en udstyrspakke i byggeriet og at dette kan koordineres med totalentreprenøren. Der er udarbejdet en klar procedure for hvordan en projektleder skal håndtere forskellige grader af ændringer i programmet med involvering af de relevante medarbejdere og ledere afhængig af ændringens karakter. Programmet spiller således en stor rolle i at afstemme og sikre klare grænseflader i byggeriet. I kraft af at totalentreprenøren er kontraheret på store dele af byggeriet, vurderer totalentreprenøren forskellige muligheder vedrørende byggetakten. Der tages højde for at byggegrunden bliver opdelt i to byggepladser som følge af, at letbanens tracé gennemføres i midten af byggegrunden. Totalentreprenøren anvender en række værktøjer som eksempelvis ved hjælp af visualisering og simulering af byggeriet, kan illustrere byggetakten og bidrage til drøftelse af de enkelte dele af byggeriet. Systemerne kan blandt andet hjælpe med at vurdere byggetakten for byggeriet, herunder hvilke dele der bør påbegyndes først.

#### Koordinering og samarbejde med eksisterende OUH

I samarbejde med eksisterende OUH er der ligeledes tidsmæssigt fokus på indflytningen. Der er ved at blive udarbejdet en milepælsplan, som styrer det samarbejde som pågår mellem koordineringsgrupperne på OUH og Nyt OUH. I koordineringsgrupperne planlægges de arbejdsopgaver og ansvarsområder som henholdsvis Nyt OUH og eksisterende OUH har ansvar for. Eksempelvis har OUH fokus på forberedelse af undervisning og træning ift. de nye forhold, klargøring af beredskabsplan, udformning af plan for teknisk drift samt plan for flytning af første patient. Nyt OUH har fokus på udformning af plan for overdragelse af hospitalet til driften samt aktiveringen af bygningen, aptering af rårum, sikring af udstyr og logistik samt dialog med relevante myndigheder. Der er således også sammenhæng mellem tidsplanerne og grænsefladerne til den eksisterende drift på OUH.

Bygherre har i sit arbejde med tidsplaner og grænsefladerne også fokus på hvordan grænsefladerne til totalentreprenøren kan mindskes, herunder overvejelser vedrørende bygherreleverancer som kunne overgå til totalentreprenøren. Dette uddybes i nedenstående afsnit vedrørende bygherreleverancer.

#### **Bygherreleverancer**

En af bygherres leverancer og ansvarsområder er logistikområdet, herunder VMS, struktureret netværksinstallation, kommunikationsanlæg, sikringsanlæg og bygningsautomatik. Bygherre har i indværende kvartal haft fokus på at orientere styregruppen om delkomponenter af udbud vedrørende logistik samt foretage dialog med aktører på det europæiske marked, som er interesseret i at byde ind på udbuddene.

Bygherre vurderer ligeledes om enkelte af bygherres leverancer med fordel kan overgå til totalentreprenøren, således der sker risikominimering ift. grænseflader i byggeriet.

Der er desuden nedsat en koordineringsgruppe med deltagelse af udbudskonsulenter, projektledere og projektchef, som har fokus på at koordinere og drøfte de resterende udbud i byggeriet. Gruppen mødes som minimum fast med 14. dages frekvens.

## Risikostyring

Der er blevet udpeget en ny risikomanager i projektorganisationen. Risikomanageren har direkte reference til projektdirektøren. Risikomanageren har også en rolle som intern byggerådgiver i projektorganisationen, herunder bistå projektledere på de respektive delprojekter med en ensartet metodik og tilgang ift. udbud, projektplaner og projektbeskrivelser. Den nyudnævnte risikomanager har deltaget ved de seneste to risikomøder i 4. kvartal 2018. Risikomanageren har fokus på at optimere processen for risikoidentificering, herunder italesætte at projektorganisationen proaktivt deltager i risikoidentificeringen samt, at der er fokus på konkrete opmærksomheder/risici som indrapporteres til styregruppen. Opmærksomhedslisterne dannes på baggrund af lister, der udarbejdes decentralt i organisationen med fokus på risici vedrørende økonomi, logistik, udstyr, byggeri og det eksisterende OUH. Som nævnt i tidligere DTØ rapporter er det risikogruppen, som på baggrund af opmærksomhedslisterne, tager stilling til hvilke risici, som skal foreligges ledergruppen til drøftelse.

Totalentreprenøren har udpeget en risikomanager i sin organisation og har udarbejdet en risikolog, hvor risici løbende opdateres. Totalentreprenøren har blandt andet fokus på risici vedrørende tekniske installationer, facader og betonkonstruktioner. Totalentreprenøren ønsker i sit arbejde fremadrettet også at have fokus på at involvere underleverandører med faste mødegange og koordinering vedrørende risikostyring. Der afholdes på nuværende tidspunkt ikke faste møder mellem risikomanageren for Nyt OUH og risikomanageren hos totalentreprenøren.

## Organisation

Projektorganisationen har nu cirka 60 medarbejdere ansat (ikke nødvendigvis på fuld tid for alles vedkommende) og der er løbende fokus på at tilknytte flere medarbejdere i takt med de behov, der er i projektet. F.eks. er der fokus på at tilknytte kompetencer fra entreprenørbranchen samt medarbejdere med kompetencer vedrørende el. Bygherreorganisationen har nu en sammensætning, som både kan føre tilsyn med teknik og arkitektoniske overflader. Der er ligeledes blevet ansat en projektleder, der har ansvaret for at koordinere og projektlede etableringen af det nye køkken på Nyt OUH.

Bygherre har endvidere fokus på ressourceplanlægning i samarbejde med eksisterende OUH. Dette indbefatter koordinering og samarbejde vedrørende indkøb, it, aptering og logistik. Der er en proces i gang for at tilknytte ressourcer fra eksisterende OUH til projektorganisationen, således det sikres, at driftspersonalet allerede er tilstede i organisationen med henblik på overdragelse mellem Nyt OUH og OUH.

### Anbefaling vedrørende risikostyring

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:

- 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.
- 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.



**Anbefaling vedrørende risikobillede**

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.

Dette gælder særligt:

- 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.

**Anbefaling vedrørende granskning**

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.

**Anbefaling vedrørende byggetakt**

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.

**Anbefaling vedrørende samarbejde og vidensudveksling**

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.

### **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
<b>Anbefaling vedrørende risikostyring</b>		
1	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"> <li>• Der skal ske en opdatering af de eksisterende risici og opmærksomhedspunkter, således de modsvarer de faser som projektet står overfor.</li> <li>• Det skal sikres, at risikoarbejdet opprioriteres, således organisationen tilkobles og aktivt bidrager til at identificere nye, konkrete risici for de kommende faser.</li> <li>• Bygherre bør etablere en større indsigt i totalentreprenørens faktiske risikoarbejde. Dette kan eksempelvis ske ved at etablere møder mellem risikomanageren for totalentreprenøren samt risikomanageren for Nyt OUH, aftale jævnlige rapporteringer og gennemføre audits.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH:</b>  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>		
<b>Anbefaling vedrørende risikobillede</b>		
2	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.  Dette gælder særligt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikovurdering af tidsplan, budget, og detaljeringsgrad for projektet, herunder sikre at totalentreprenørens kontrahering/indkøb af entrepriser følger tidsplanen</li> <li>• 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.</li> </ul>
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH:</b>  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).</p>		

Nr.	Prioritering	Anbefaling
<p>Nyt OUH vurderer, at der vil være færre grænseflader ved at overdrage f.eks. flere bygherreleverancer til totalentreprenøren som risikominimerende.</p>		
<b>Anbefaling vedrørende granskning</b>		
3	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>
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH:</b>  Nyt OUH vil som bygherre fortsætte med at arbejde proaktivt og være bevidste om at spille en professionel bygherrerolle.</p>		
<b>Anbefaling vedrørende byggetakt</b>		
4	1	<p>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.</p>
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH:</b>  Nyt OUH har opstartet en "baglæns tidsplanlægning" for at afdække de vigtigste driftsmæssige bindinger.</p>		
<b>Anbefaling vedrørende samarbejde og vidensudveksling</b>		
5	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>
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH:</b>  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>		

#### **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
<b>Risikostyring</b>			
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> <ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ol>	Delvist lukket
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018</b>            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><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b> Nyt OUH er enig i anbefalingen og der fortsættes med nedfældning af risici, som en del af risikostyringen.</p>			

Nr.	Prioritering	Anbefaling	Status
47	1	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.	Delvist lukket
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018:</b> Nyt OUH er enig i denne anbefaling og afholder i 4. kvartal 2018 en risikoworkshop med bygherrerådgivers deltagelse.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b> Nyt OUH er enig i anbefalingen og der fortsættes med nedfældning af risici, som en del af risikostyringen.</p>			
8	1	<p>Det anbefales, at risikoarbejdet yderligere styrkes, men særligt anbefales det, at hele risikosituationen genvurderes, herunder med fokus på nedenstående forhold:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke risici står projektet står over for nu, hvor Totalrådgiver udskiftes med en totalentreprenør (TE)?</li> <li>• Hvad er den mest gunstige organisering af risikoarbejdet og risikogruppen?</li> <li>• Bør totalentreprenøren deltage i alt risikoarbejde?</li> <li>• Hvordan skabes der sammenhæng mellem TE afregningsmodel og ekstra krav fra TE og risikomodellen?</li> </ul> <p>Det anbefales desuden, at der fortsat udarbejdes månedsrapporter, men at disse udarbejdes af Nyt OUH.</p>	Lukket

Nr.	Prioritering	Anbefaling	Status
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2017:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvilke risici står projektet står over for nu, hvor Totalrådgiver udskiftes med en totalentreprenør (TE)? Denne problemstilling håndteres løbende ved indsamling af opmærksomhedspunkter samt nedslagsvis i form af den netop afholdte risikoworkshop.</li> <li><i>Hvordan skabes der sammenhæng mellem TE afregningsmodel og ekstra krav fra TE og risikomodelle?</i> Sammenhængen skabes når den endelige incitaments- og afregningsstruktur for TE kendes.</li> </ul> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 2. kvartal 2018:</b> Vi vurderer, at anbefalingen forbliver delvist lukket, idet der pågår arbejde med at skabe sammenhæng mellem TE afregningsmodellen og risikomodelle.</p> <p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018:</b> Nyt OUH er enige i denne betragtning.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018:</b> Nyt OUH er enig i denne anbefaling og afholder i 4. kvartal 2018 en risikoworkshop med bygherrerådgivers deltagelse.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> Det er DTØs vurdering, at punktet kan lukkes, idet de to udestående punkter er blevet fastlagt som en del af den endelige kontrakt for DP03-DP04.</p> <p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b> Nyt OUH er enig i, at punktet kan lukkes.</p>			
33	2	<p>Det er DTØs vurdering, at den opdaterede risikohåndbog er genarbejdet og at den søger at reflektere det stadie som projektet befinder sig i. Det er positivt, at projektorganisationen har indarbejdet flere af de risikoanbefalinger som DTØ har givet i DTØ rapporten for 3. kvartal 2017. For at sikre fuldstændigheden af den fremadrettede risikostyring, herunder opdatering af risikohåndbogen, anbefaler vi at projektorganisationen arbejder med følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Det bør fremgå hvordan det sikres og vurderes, om der er identificeret risici inden for alle projektets områder/faser. Herunder fremgår om der bliver foretaget en overordnet vurdering/analyse af, om der er identificeret risici og opmærksomheder ingen for hvert område og fase af projektet. Dvs. en "top-down" vurdering af om alle tænkelige områder er afdækket af det løbende risikoarbejde.</li> </ul>	Lukket



Nr.	Prioritering	Anbefaling	Status
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det bør fremgå hvordan viden, erfaringer og information om eventuelt nye risici erhvervet i forbindelse med dialog med entreprenørerne vurderes, behandles og registreres.</li> <li>• Det bør fremgå klart hvad projektorganisationen gør ift. træning/vejledning af hvordan opmærksomhedslisten og andre risikoværktøjer skal bruges/ikke bruges.</li> <li>• Projektorganisationen bør sikre, at alle interessenterne og deltagerne i risikoarbejdet er opmærksomme på behovet og vigtigheden af at der skal registreres opmærksomheder. Herunder bør der foretages løbende kommunikation og "awareness"-kampagner.</li> </ul> <p>Der bør i afsnit 3.9 eller i bilag 6 i risikohåndbogen være en vejledning til metoder for kvantificering af risici, eller hvilke oplysninger/input der som minimum bør indgå i en kvantificering/estimat. Dette skal relateres til at der i håndbogen henvises til (afsnit 3.9 "Økonomisk kvantificering af risici"), at der lægges vægt på, at der angives et skøn for de enkelte risici.</p>	
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2017:</b></p> <p>Nyt OUH er enige og opmærksomme på disse anbefalinger til den løbende udvikling og tilpasning af projektets interne samt eksterne (med totalentreprenøren, OUH og andre grænsefladeprojekter) risikostyring.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Top-down proces: Det er korrekt som DTØ pointerer, at fokus i det sidste halve år har været på at få opbygget en risikostyring som kan opsamle opmærksomheder og risici fra hele organisationen. Nyt OUH har vurderet, at det var essentielt at få denne risikokultur ud i alle hjørner af organisationen. Derudover har Nyt OUH for at sikre at der sker en prioritering i de risici som bliver opsamlet i organisationen valgt at lade opmærksomhederne fra medarbejdere gå igennem dels risikogruppen, dels ledergruppen inden de eventuelt finder vej til risikologgen. Dette er valgt for at bevare det overordnede og helhedsorienterede fokus i risikostyringen. I løbet af 1. kvartal 2018 arbejder risikoorganisationen videre med at få skærpet det strategiske fokus i risikoarbejdet. Blandt andet gennem en mini-risikoworkshop i risikogruppen med fokus på de største risici forbundet med projektets nuværende stadi.</li> <li>- Erfaringer fra dialogpræget udbud: Erfaringer om risici fra dialogmøderunden på DP03 og DP04 opsamles dels fra medarbejdere i organisationen gennem den ordinære indsamling af opmærksomheder, dels gennem mini-workshoppen i risikogruppen.</li> <li>- Træning af medarbejdere i risikostyring: Træningen af medarbejderne sker blandt andet ved at der holdes mindre risikoworkshops i de enkelte dele af organisationen. Projektets risikomanager faciliterer disse med henblik på at få organisationen oplært i en ensartet behandling af risikostyringen.</li> <li>- Awareness for risikoarbejdet: Nyt OUH er enige i denne anbefaling og vil se på hvordan den kan implementeres.</li> <li>- Kvantificering af risici: Nyt OUH er enige i denne anbefaling. Temaet vil blive behandlet på et af de kommende risikogruppermøder med henblik på at få opstillet nogle retningslinjer for kvantificeringen og tilhørende dokumentation.</li> </ul>			

Nr.	Prioritering	Anbefaling	Status
<p><b>Kommentar fra DTØ pr. 2. kvartal 2018:</b>  Det er vores vurdering, at bygherre har arbejdet med anbefalingerne siden sidste kvartal. Vi vurderer dog fortsat, at der pågår arbejde med at skabe awareness om risikoarbejdet samt opstille retningslinjer ift. kvantificering af risici og den tilhørende dokumentation. Punktet er derfor delvist lukket.</p> <p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018:</b>  Nyt OUH er enige i denne anbefaling og vil i løbet af 3. kvartal 2018 have fokus på ensretning af kvantificeringen, involvering af TE i risikostyringen samt fastholdelse af de interne medarbejders interesse og involvering i risikoarbejdet. For eksempel vil opmærksomhedsgruppens sammensætning blive revideret i løbet af efteråret. Sideløbende afholdes der en risikoworkshop i udstyr-sporet for at skabe awareness om risikoarbejdet og den fælles procedure.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018:</b>  Nyt OUH er enig i denne anbefaling og afholder i 4. kvartal 2018 en risikoworkshop med bygherrerådsgivers deltagelse.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> Det er DTØs vurdering, at denne anbefaling kan lukke og henviser til øvrige anbefalinger vedrørende risikostyring, herunder anbefaling #50 samt anbefalinger fra indeværende kvartal.</p> <p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b>  Nyt OUH er enig i, at punktet kan lukkes.</p>			

Nr.	Prioritering	Anbefaling	Status
<b>Økonomistyring</b>			
15	1	<p>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.</p>	Delvist lukket
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018:</b>  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> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018:</b>  Økonomistyringssystemet implementeres i løbet af 4. kvartal 2018.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b> Økonomistyringssystemet evalueres i 1. og 2. kvartal 2019 og tilrettes afhængig af den gennemførte evaluering.</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>	Delvist lukket

Nr.	Prioritering	Anbefaling	Status
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018:</b> 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 efterleves. 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><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b> Økonomistyringssystemet evalueres i 1. og 2. kvartal 2019 og tilrettes afhængig af den gennemførte evaluering.</p>			
30	2	<p>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.</p>	Delvist lukket
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018:</b> Økonomistyringssystemet implementeres i løbet af 4. kvartal 2018.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> 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>			

Nr.	Prioritering	Anbefaling	Status
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b> Økonomistyringssystemet evalueres i 1. og 2. kvartal 2019 og tilrettes afhængig af den gennemførte evaluering.</p>			
16	2	<p>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, hvordan 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>	Delvist lukket
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018:</b> Den løsning som i øjeblikket udarbejdes på håndtering af aftalesedler understøtter kontraktstyringen, men der pågår fortsat arbejde med at udvælge og tilpasse løsningen ift. kontrakhåndtering. Det er derfor vores vurdering, at anbefalingen bør være åben.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018:</b> Økonomistyringssystemet implementeres i løbet af 4. kvartal 2018.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b> Økonomistyringssystemet evalueres i 1. og 2. kvartal 2019 og tilrettes afhængig af den gennemførte evaluering.</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>	Delvist lukket

Nr.	Prioritering	Anbefaling	Status
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018:</b> 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> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b> Økonomistyringssystemet evalueres i 1. og 2. kvartal 2019 og tilrettes afhængig af den gennemførte evaluering.</p>			
		<b>Controlling</b>	
19	2	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.	Delvist lukket
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018:</b> 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> <p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018:</b> 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>			

Nr.	Prioritering	Anbefaling	Status
<p><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> Det er DTØs indtryk, at der fortsat pågår arbejde med dette punkt. Derfor vurderer DTØ, at punktet er delvist lukket.</p> <p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b> 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>			
<b>Projekthåndbog</b>			
36	2	<p>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.</p>	Åben
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2017:</b> 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><b>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018:</b> Punktet er åben, idet projekthåndbogen fortsat ikke er blevet opdateret i 3. kvartal. DTØ har fortsat fokus på at denne opdateres.</p> <p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b> Projekthåndbogen forventes færdig i 1. kvartal af 2019, hvorefter punktet kan lukkes.</p>			

Nr.	Prioritering	Anbefaling	Status
<b>Projektoverblik</b>			
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><b>Kommentar Nyt OUH pr. 4. kvartal 2017:</b>  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><b>Kommentar fra DTØ pr. 1. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018:</b> Dette vil blive behandlet i forbindelse med Nyt OUHs økonomiske granskning af materialet fra totalentreprenøren.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018:</b> Nyt OUH har indgået endelig kontrakt vedrørende DP03-DP04 og har i samme forbindelse aftalt med totalentreprenøren, at man har retten til at granske projektmateriale 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 projektmateriale fra totalentreprenøren.</p> <p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018:</b>  Nyt OUH er enig i at denne anbefaling holdes delvist lukket indtil projektmateriale er gransket.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> 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><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b>  Nyt OUH er enig i DTØ's anbefaling.</p>			



Nr.	Prioritering	Anbefaling	Status
<b>Anbefaling vedrørende ledelsesrapportering</b>			
52	2	Med tildelingen af DP05-DP08 er de store delprojekter i byggeriet blevet fordelt. For at sikre overblik over projektet og styrke beslutningstagningen er det derfor væsentligt, at ledelsesrapporteringen skaber sammenhæng og transparens mellem det færdigprojekterede materiale for DP03-DP04 og de projektoptimeringer som udarbejdes for DP05-DP08. Det anbefales, at der arbejdes bevist med hvordan det komplicerede byggeri med den valgte entrepris og rådgivningsform kommunikeres bedst muligt til projektets interessenter, således at der sikres den nødvendige opbakning til projektet nu og på et senere tidspunkt, især hvis der tilstøder tekniske, tidsmæssige eller økonomiske udfordringer. Rapporteringen bør indeholde de tekniske og arkitektoniske forhold, der kan have interessenternes interesse.	Lukket
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018</b>  Projektorganisationen modtager på månedsbasis en samlet rapportering opdelt på delprojekter fra totalentreprenøren. Derudover struktureres kvartalsrapporterne fortsat efter delprojekternes stade. Styregruppen for Nyt OUH har ved overgangen fra projektoptimeringsfasen til færdigprojekterings- og udførelsesfasen for DP03 og DP04 modtaget en disponeringsrapport som samler op på alle de væsentlige beslutninger, som er truffet for at bringe projektet frem til det niveau det har her ved faseovergangen. Denne rapportering indeholder ligeledes en opstilling af kapacitetsforudsætninger samt arealer. Rapporteringen er efter styregruppens godkendelse ligeledes delt med driftsorganisationen.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> DTØ er blevet forevist eksempler på ledelsesrapporteringen, herunder vedrørende forbrug samt kapacitetsforudsætninger og arealer. Vi vurderer således, at punktet er adresseret og kan lukkes.</p> <p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b>  Nyt OUH er enig i, at punktet kan lukkes.</p>			

Nr.	Priorite- ring	Anbefaling	Status
<b>Anbefaling vedrørende leverandørstyring</b>			
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 tredjeparter, 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.	Delvist lukket
<p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018</b>  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.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> DTØ vurderer, at bygherres dialog og overvejelser fortsat pågår vedrørende leverandørstyring. DTØ vurderer således, at punktet kan delvist lukkes.</p> <p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b>  Nyt OUH er enig i, at anbefalingen opretholdes.</p>			

Nr.	Priorite- ring	Anbefaling	Status
<b>Dispositionsforslag</b>			
5	1	Vi vurderer, at der fortsat er en stor risiko forbundet med det begrænsede detaljeringsniveau i projektgrundlaget, som er på dispositionsforslagsniveau. Projektgrundlaget kan dermed fortolkes på mange måder og give anledning til forskellige opfattelser af hvad projektet faktisk indeholder, og dermed skabe usikkerhed om den endelige omkostning. Usikkerhed om detaljeringsniveauet kan også påføre projektet risici med hensyn til aftaler mellem totalentreprenør og bygherre, herunder hvad der er omfattet af projektet, og hvad der ikke er omfattet af projektet. Det anbefales derfor, at der er fokus på at adressere dette i drøftelser mellem bygherre og totalentreprenøren.	Lukket
<p><b>Kommentar fra DTØ pr. 2. kvartal 2018:</b> Dispositionsforslaget er overleveret til totalentreprenør. Vi vurderer, at punktet bør forblive åben i projektoptimeringsfasen, fordi der pågår projektoptimering hvor dispositionsforslaget indgår som en del af dette arbejde. Der bør således fortsat være fokus på mulige risici i optimeringsprocessen.</p> <p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 2. kvartal 2018:</b> Det endelig plangrundlag på DP03-04 blev udsendt d. 3. januar 2018 til TE. Plangrundlaget er løbende blevet holdt op imod resultaterne af projektoptimeringen, således at det sikres at intentionerne i udbudsmaterialet fastholdes. Det er derfor Nyt OUHs vurdering, at denne anbefaling delvis kan lukkes.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 3. kvartal 2018:</b> Nyt OUH har indgået endelig kontrakt vedrørende DP03-DP04 og har i samme forbindelse aftalt med totalentreprenøren, at man har retten til at granske projektet 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 analyse af de tilbud som fremgår af projektet fra totalentreprenøren.</p> <p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 3. kvartal 2018:</b> Nyt OUH er enig i at denne anbefaling holdes delvist lukket indtil projektet er gransket.</p> <p><b>Kommentar fra DTØ pr. 4. kvartal 2018:</b> DTØ vurderer, at punktet kan lukkes, idet bygherre har udført granskning af projektet. Bygherre har i forbindelse med sin gennemgang udarbejdet en granskningsrapport med kommentarer til totalentreprenøren. Bygherres kommentarer til det modtagne materiale har primært karakter af præcisering og supplerende af eksisterende materiale.</p> <p><b>Kommentar fra Nyt OUH pr. 4. kvartal 2018:</b> Nyt OUH er enig i, at punktet kan lukkes.</p>			

## **5. Bilag: Rapportgrundlag**

### **Materiale:**

- Referat samt bilag fra Styregruppemøde d. 5. november 2018
- Referat samt bilag fra Styregruppemøde d. 14. december 2018
- Referat fra Risikomøde nr. 61, dateret 22. november 2018
- Referat fra Risikomøde nr. 62, dateret 26. november 2018
- Månedrapport, Nyt OUH, side 29-32, dateret 18. december 2018
- Bilag vedrørende overordnet tidsplan for Nyt OUH, dateret 21. august 2018
- Bilag vedrørende DP03-DP04 tidsplan, dateret 29. august 2018
- Bilag vedrørende Projektbeskrivelse, kapitel 6 (Grænseflader), dateret 26. juni 2018
- Bilag vedrørende DP05-DP08-Rammetidsplan, dateret 21. august 2018
- Bilag vedrørende Forretningsorden for samarbejde, dateret 26. juni 2018
- Bilag vedrørende Byggetakt, dateret 7. januar 2019
- Bilag vedrørende orientering om arbejdet med tidsplaner Nyt OUH, dateret 7. januar 2019
- Bilag vedrørende Nyt OUH risikolog, dateret 7. januar 2019

### **Interview foretaget af Det Tredje Øje den 10. januar 2019 med Nyt OUH vedrørende projekt status, grænseflader, udførelsestidsplaner og status på risikostyring**

- Torsten Lundgreen, Viceprojektdirektør
- Peter Holm, Viceprojektdirektør
- Lars Pilekjær, Projektchef- udstyr/IT, logistik, aptering/bygherreleverance
- Simon Borg, Chefrådgiver, Risikomanager
- Arne Mørch, Økonomikonsulent

### **Interview foretaget af Det Tredje Øje den 10. januar 2019 med totalentreprenøren JV CMB/ Itinera vedrørende grænseflader og udførelsestidsplaner**

Deltager fra JV CMB/Itinera:

- Aroldo Tegon, Project manager, JV CMB/Itinera

Deltagere fra bygherre:

- Torsten Lundgreen, Viceprojektdirektør
- Kenneth Holm, Projektchef-byggeri
- Simon Borg, Chefrådgiver, Risikomanager
- Arne Mørch, Økonomikonsulent