

Region Hovedstaden

Nyt Herlev Hospital

Uafhængig risikovurdering - 1. kvartal 2015



Model: Konsortiet NHH, ved Henning Larsen Architects

21. maj 2015

1. Indledning

Jf. økonomiaftalen for 2012 skal der mellem Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse og Danske Regioner fastlægges en kvartalsrapport, som danner grundlag for Ministeriet for Sundhed og Forebyggelses opfølgning på kvalitetsfundsprojekterne.

Kvartalsrapporteringen skal give et samlet overblik over udvikling i økonomi, fremdrift, risici og resultater for det kvalitetsfundsstøttede byggeri. Den skal betrygge Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse i, at projektet forløber planmæssigt og kan realisere de resultater, som ligger til grund for tilsagnet om støtte fra Kvalitetsfonden, særligt med vægt på, at der indenfor den økonomiske ramme kan etableres et tidssvarende og fuldt funktionsdygtigt sygehus. Rapporteringen bidrager til at skabe gennemsigtighed om projektets indhold og forløb og er dermed grundlag for dialog mellem region og ministerium om projektet.

I administrationsgrundlaget for kvalitetsfundsprojekterne, udarbejdet af Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse er det en forudsætning, at de risikovurderinger som indgår i kvartalsrapporteringen kvalificeres uafhængigt af byggeorganisationen. Den uafhængige vurdering indgår som bilag til Regionens kvartalsrapportering og fremsendes til Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse.

Det er aftalt med Region Hovedstaden, Center for Økonomi, Enheden for Budget og Byggestyring, at BDO Consulting udarbejder den uafhængige risikovurdering af projektet for 1. kvartal 2015, således at denne kan indgå i den samlede rapportering vedrørende kvalitetsfundsprojektet Nyt Herlev Hospital.

Denne rapport omhandler den uafhængige risikovurdering for 1. kvartal 2015 pr. 31. marts 2015, og forholder sig således udelukkende til projektets status pr. dato for kvartalsrapporteringen. Opgavens nærmere indhold er beskrevet i afsnit 1.2.

1.1 Projektet

Kvalitetsfundsprojektet på Nyt Herlev Hospital omfatter overordnet følgende elementer

- Delprojekt A: En selvstændig Kvinde-Barn bygning (KBB) og Fælles Akutmodtagelse (FAM), som placeres syd for det eksisterende hospital. Denne udbygning udgør ca. 57.000 m².
- Del projekt B: En udvidelse af Servicebygningen med ca. 8.000 m² Servicebygningen rummer logistikfunktioner og tekniske forsyninger for hele hospitalet. Projektet omfatter en nødvendig ombygning samt opdatering af de logistiske funktioner, samt en mindre udvidelse af laboratorieområdet. Endvidere omfatter delprojekt B en udvidelse af kuppet med 230 m², samt etablering af i alt 900 nye p-pladser i et p-hus samt terræn.
- Delprojekt C: Omfatter tværgående projekt med indkøb af IT, inventar og Medico-teknisk udstyr inkl. AGV-teknologi
- Delprojekt D: Bygherreudgifter til administration, ledelse og bygherrerådgivning
- Delprojekt E: Byggeledelse
- Køb og renovering af Arkaden
- Ombygning af etage 103 i Sengetårnet bl.a. med indretning af en-sengs stuer

Projektets samlede anlægssum udgør 2,250 mia. kr. (2009-p/l) og forventes afleveret af entreprenørerne ultimo 2018 med ibrugtagning i 2. halvår 2019.

Endvidere har projektet fået godkendt en udvidelse af investeringsbudgettet på 40 mio. kr. (2009-p/l) til etablering af lavenergibyggeri i energiklasse 2020 efter bygningsreglementet.

Udbetalingsanmodning og projektets finansieringsprofil er godkendt af Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse den 18. februar 2015.

Ved påbegyndelse af den uafhængige risikovurdering fra og med 1. kvartal 2015 er delprojekterne omfattende køb og renovering af arkaden samt ombygning af etage 103 i Sengetårnet afsluttet.

1.2 Den uafhængige risikovurdering

Gennemgangen af de kritiske elementer i kvalitetsfondsprojektet "Nyt Herlev Hospital" omfatter nedenstående analyser og vurderinger, som udføres under hensyntagen til projektets aktuelle status på rapporteringstidspunktet, herunder i forhold til en opdeling i delprojekter, som kan have forskellige tidsmæssige rammer og derfor kræver forskellig indsats og fokus.

- Analyse, vurdering og efterprøvning af om risikovurderinger er retvisende i forhold til projektets økonomi, tid og kvalitet.
- Vurdere og efterprøve om projektafdelingen håndterer de konstaterede risici hensigtsmæssigt og betryggende, herunder at:
 - Projektets styringsgrundlag og værktøjer sikrer, at krav og risici som konstateres i forbindelse med kvalitetsfondsprojektet registreres og behandles løbende via risikoregistret.
 - Mulige aktioner til imødegåelse af de identificerede risici beskrives og begrundes.
 - Konstaterede risici og krav rapporteres til projektledelsen og Regionsrådet rettidigt.
- Afgivelse af kvartalsrapportering til Regionsrådet med konklusioner og anbefalinger, herunder at bidrage med forbedringsforslag til projektet ud fra de forhold, som den uafhængige risikovurdering identificerer.

De i nærværende rapport anførte observationer og bemærkninger er alene baseret på de af Regionen fremsendte dokumenter. Der henvises til materialeoversigten i afsnit 3 for en nærmere gennemgang af de dokumenter, der er lagt til grund for risikovurderingen.

1.3 Rapporteringens anvendelighed

Denne rapport er udarbejdet i overensstemmelse med aftale indgået mellem BDO Consulting og Region Hovedstaden og med de formål der fremgår heraf.

Den uafhængige risikovurdering forholder sig udelukkende til projektets status pr. dato for kvartalsrapporteringen og forholder sig således alene til det materiale herunder fremdriftsrapporter, mødereferater, risikologs, workshops mv. der er blevet udarbejdet, afholdt, opdateret eller revideret i det kvartal rapporteringen omfatter.

Der tages forbehold for udviklingen i projektet for perioden fra kvartalsrapporteringstidspunktet til det tidspunkt hvor 3. øje ser materialet.



De observationer og bemærkninger der fremlægges i nærværende rapportering, kan endvidere være afklaret i perioden mellem rapporteringsdeadline og offentliggørelse.

Rapportens indhold kan ikke udstrækkes til at gælde andre sammenhænge end det, der følger af formålet med rapporten, ligesom de i rapporten anførte konklusioner og anbefalinger skal læses i en helhed.

Randers, den 21. maj 2015

BDO Consulting
Bygge & Anlæg, Bygherrerådgivning

2 Resumé

Afsnittet indeholder en sammenfatning af BDO's vurderinger og anbefalinger i forbindelse med rapporteringen for 1. kvartal 2015.

Overordnet vurderes det fortsat at projektorganisationen arbejder målrettet og effektivt med risikostyringen i overensstemmelse med Regionens risikostyringsmanual og det projektspecifikke styringsgrundlag samt at projektorganisationens risikorapportering i al væsentlighed giver et dækkende billede af projektets risikoprofil på rapporteringstidspunktet.

I forbindelse med risikovurderingen for 1. kvartal 2015 har det eksterne 3. øje dog gjort følgende observationer, som efter vores vurdering bør medtages i risikostyringsarbejdet.

- At der ved udgangen af 1. kvartal 2015 er registeret 4 kritiske risici, som hvis de udløses, vil medføre et betydeligt reservetræk. De forventede omkostninger for de 4 kritiske risici udgør alene 107,8 mio. kr. DTØ er opmærksom på at ikke alle kritiske risici er relevante i hele projektets forløb, men forventer at projektorganisationen har øget fokus på løbende opfølgning og igangsætning af handleplaner, som kan medvirke til at minimere de kritiske risici i projektet, herunder tager initiativ til evt. at løfte risikohåndteringen til regionalt niveau.
- At der om muligt søges identificeret change request emner, som giver mulighed for at foretage besparelser på et senere tidspunkt i udførelsesperioden for delprojekt A og B, da change request for delprojekterne med det nuværende katalog vil være udtømte ultimo 2016.
- At det fremadrettet fremgår af risikorapporteringen, om den enkelte risiko påvirker de projektspecifikke reserver eller regionsreserven.
- At risikorapporteringen i Exonaut Risk afspejler reserverne på rapporteringstidspunktet. DTØ har noteret, at projektafdelingen har iværksat dette arbejde.
- At der fortsat arbejdes med at gøre risikobeskrivelserne mere konkrete og forståelige. DTØ har noteret, at projektafdelingen iværksatte dette arbejde i forbindelse med afholdelse af risikoworkshop i 2. kvartal 2015.
- At der sker en snarlig ajourføring på alle risici hvor treatment status er angivet til "Not started" i forhold til at sikre, at de beskrevne handlingsplaner til imødegåelse af de identificerede risici iværksættes rettidigt. DTØ har noteret at forholdet vil blive medtaget i en kommende opdatering af risikologgen.
- At risiko for tab af nøglemedarbejder hos totalrådgivere (konsortiet) påvirker byggeriets fremdrift i forhold overdragelse af viden i forbindelse med projektopfølgning indgår i projektets risikolog. DTØ har noteret at forholdet vil blive medtaget i en kommende opdatering af risikologgen.
- At risiko for entreprenørkonkurs indgår i projektets risikolog og at der udarbejdes handleplaner for håndtering af konkurs blandt projektets entreprenører. DTØ har noteret at forholdet vil blive medtaget i en kommende opdatering af risikologgen, og at projektafdelingen ønsker dette forhold drøftet på regionalt niveau.
- at risiko vedrørende klager over udbud indgår i projektets risikolog, idet dette erfaringsmæssigt kan have væsentligt betydning for projektets fremdrift samt indebære væsentlige omkostninger. DTØ har noteret at forholdet vil blive medtaget i en kommende opdatering af risikologgen og er naturligvis opmærksom på at risikoen tidsmæssigt er begrænset.

2. Den overordnede risikostyring

2.1 Projektstyring

På det overordnede niveau fremstår projektorganisationen velstruktureret og velfungerende, og det vurderes, at de formelle mødefora fungerer og er med til at sikre et gennemarbejdet beslutningsgrundlag og at projektstyringen generelt er betryggende.

I projektorganisationen er en stor mængde projektspecifik viden og beslutningskompetencer, så vidt vi kan vurdere, koncentreret på få nøglemedarbejdere. Dette kan give en flaskehalseffekt, når arbejdspresset stiger i udførelsesfasen, og eventuelle ændringer i bemanningen i projektorganisationens ledelse vil kunne have væsentlig betydning for tid og økonomi.

En eventuel fratrædelse i bygherres projektledelse, bygherrerådgiver og totalrådgiver herunder byggeledelsen vil, i en periode med stor byggeaktivitet, kunne svække projektorganisationen væsentligt og medføre tab i fremdrift og kvalitet.

DTØ har noteret sig at projektorganisationen har medtaget dette forhold i risikoarbejdet, at emnet drøftes løbende på risikoworkshops og at både bygherre, bygherrerådgiver og totalrådgivere således fortløbende har fokus på at søge risikoen minimeret.

2.2 Processtyring

I takt med at aktiviteterne på byggepladsen øges væsentligt, når alle delprojekter overgår til udførelsesfasen, vil der erfaringsmæssigt komme et stigende pres på beslutningsprocedurerne.

Det er derfor væsentligt, at der er fokus på rettidige beslutninger og afklaringer af byggeprojektet, herunder koordinering af entreprisarbejder og bygherreleverancer og disses indbyrdes grænseflader. DTØ vil i den forbindelse anbefale at der udarbejdes en kommunikations- og organisationsplan, der beskriver kommunikationsveje og beslutningskompetencerne i byggeriet.

Et andet væsentligt element i at sikre den nødvendige fremdrift er håndtering af konflikter mellem entreprenører, byggeledelse og bygherre. Kommunikationsplanen bør derfor også omfatte en beskrivelse af processen for konflikthåndtering, som skal medvirke til at sikre en hurtig afklaring af konflikter, således at konflikterne ikke påvirker projektets fremdrift.

En smidig kommunikationsplan fordrer dog også at der hos såvel bygherre, bygherrerådgiver som totalrådgiver er de nødvendige ressourcer til rådighed hos de medarbejdere hos både bygherre og rådgivere, som i kommunikationsplanen tildeles nøglepositioner i forhold til konfliktløsning.

DTØ har noteret at der er udarbejdet en drejebog som beskriver roller, ansvar, kommunikation, dokumenthåndtering, økonomi- og tidsstyring m.v. i udførelsesfasen. Drejebogen vurderes middelbart at kunne medvirke til at sikre smidige kommunikationsveje og beslutningskompetencer i udførelsesfasen.

2.3 Risikostyring

Den operationelle udførelse af risikostyringen udføres af projektafdelingen via møder i risikoledelesesgruppen og risikoworkshops hvor alle relevante interessenter i projektorganisationen deltager, herunder repræsentanter for totalrådgiver, byggeledelse og bygherrerådgiver, hvilket sikrer en faglig velfundret og aktuel vurdering af projektets risici.

Alle identificerede risici på delniveau 1 indrapporteres til en samlet risikolog, som føres i Exonaut Risk, som er det tværgående værktøj til risikostyring på kvalitetsfundsprojekterne i Region Hovedstaden. Derved sikres at risikostyringen foregår ensartet på tværs af kvalitetsfundsprojekterne.

Risikorapporten ultimo 1. kvartal 2015

Der er i projektets risikolog for kvalitetsfundsprojektet på delniveau 1 udskrevet pr. 31. marts 2015, og som er lagt til grund for nærværende gennemgang, identificeret og registreret en række kritiske risici, ligesom handlingsplaner til imødegåelse af de identificerede risici, og heraf afledte økonomiske konsekvenser er beskrevet.

Projektets risikolog som i lighed med de øvrige kvalitetsfundsprojekter i Region Hovedstaden føres i Exonaut indeholder en kvalificeret vurdering af de økonomiske forhold for de imødegående tiltag. Ligeledes er de økonomiske konsekvenser belyst for de i kvartalsrapporten anførte 7 risici, som efter bygherres vurdering omfatter de mest aktuelle og væsentligste risikopunkter, hvilket er i overensstemmelse med de rapporteringskrav, der er foreskrevet af Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse i ”Regnskabsinstruks til behandling af tilskud fra Kvalitetsfonden til sygehusbyggeri”, samt Regionen Hovedstadens styringsmæssige retningslinjer.

De samlede forventede omkostninger for de 7 væsentligste risici udgør 119,8 mio. kr. svarende til knap 36 % af de samlede reserver på 380 mio. kr. (årets priser) jf. kvartalsrapporten afsnit 5.2.2 - skema 1.

DTØ har i endvidere noteret sig, at der ved udgangen af 1. kvartal 2015 er registreret 4 kritiske risici, som hvis de udløses, vil medføre et betydeligt reservetræk. De forventede omkostninger for de 4 kritiske risici udgør alene 107,8 mio. kr.

DTØ er opmærksom på at ikke alle kritiske risici er relevante i hele projektets forløb, men forventer at projektorganisationen har øget fokus på løbende opfølgning og igangsætning af handleplaner, som kan medvirke til at minimere de kritiske risici i projektet, herunder tager initiativ til evt. at løfte risikohåndteringen til regionalt niveau.

Ved vurdering af de forventede omkostninger af de identificerede risici i forhold til resterende reserver til uforudsete udgifter, er der ikke taget hensyn til hvorvidt omkostninger ved de enkelte risici dækkes af de projektspecifikke reserver eller regionsreserven.

Ved risikostyring og afrapporteringen i Exonaut Risk tages ligeledes udgangspunkt i projektets oprindelige reserver. Der er således ikke taget højde for, at der på et givet afrapporteringstidspunkt er sket disponering af en del af reserverne til konkrete formål, hvorfor den angivne reserve ikke er et udtryk for de reelle reserver der er til rådighed.

DTØ vil på den baggrund anbefale, at forholdet drøftes i projektorganisationen, evt. med henblik på at foretage denne vurdering i forbindelse med den løbende risikovurdering, således at det fremadrettet fremgår af risikorapporteringen, hvordan den enkelte risiko påvirker kvalitetsprojektets reserver og at risikorapporteringen afspejler reserverne på rapporteringstidspunktet.

Ved udgangen af 1. kvartal 2015 udgør de samlede forventende omkostninger (vægtet i forhold til sandsynlighed for forekomst) for alle identificerede risici på delniveau 1 sig til 181 mio. kr.

Udvikling i prisindeks

Der er ved projektstart indarbejdet en regionsreserve, som bl.a. kan anvendes til finansiering af merudgifter, som følge af forskelle i udviklingen i PL-indeks og byggeomkostningsindeks. Anvendelse af midler fra regionsreserven skal godkendes af hospitalsstyregruppen.

Som aftalt i forbindelse med den uafhængige risikovurdering for 4. kvartal 2014 for Det Nye Rigshospital har Enheden for Budget og Byggestyring fremsendt materiale vedr. beregninger af den forventede udvikling i prisindeks for kvalitetsfondsprojekterne i Region Hovedstanden.

Med udgangspunkt i gældende tidsplaner, udførelsesbudgetter og den forventede udvikling i de relevante prisindeks skønnes den samlede indekseringsmanko for Nyt Herlev Hospital, at udgøre 36,6 mio. kr. Udgiften skal bæres af de samlede reserver, som med udgangen af 1. kvartal 2015 udgør 380 mio. kr. jf. kvartalsrapporten afsnit 5.2.2 skema 1 (årets priser).

Projektafdelingen vurderes generelt at have problemstillingen indarbejdet, som et gennemgående fokusområde i den løbende økonomistyring og styring af afløbet af regionsreserven. DTØ vil dog anbefale at det samlede forventede træk på regionsreserven, som følge af udviklingen i prisindeks, løbende indarbejdes i opgørelsen af reserverne i forbindelse med kvartalsrapporteringen efter samme model, som anvendes på Det Nye Rigshospital.

Opfølgning på treatment status

I forbindelse med stikprøvevis gennemgang af projektets risikolog i Exonaut Risk har DTØ noteret sig at treatment status for en række risici ID 6, 7, 16 og 23 er anført "Not started", selvom der for de enkelte risici er beskrevet konkrete handlingsplaner.

DTØ finder derfor at der bør sker en snarlig ajourføring på alle risici hvor treatment status er angivet til "Not started" i forhold til at sikre, at de beskrevne handlingsplaner til imødegåelse af de identificerede risici iværksættes rettidigt.

Projektafdelingen har hertil oplyst at dette arbejde iværksættes i forbindelse med afholdelse af risikoworkshop i 2. kvartal 2015.

Risikobeskrivelser

I forbindelse med stikprøvevis gennemgang af projektets risikolog i Exonaut Risk har DTØ fundet det nødvendigt at stille en række opklarende spørgsmål til beskrivelsen af risici, da beskrivelsen ikke umiddelbart giver en klar forståelse af den risiko som beskrivelsen henviser til.

Det er således risiko for risikobeskrivelserne ikke er forståelige for personer, der ikke deltager i risikoarbejdet og dermed vanskeliggør en vurdering af projektets reelle risikobillede. DTØ finder derfor, at der fortsat bør arbejdes med at gøre risikobeskrivelserne klare og forståelige.

Projektafdelingen har oplyst at forholdet vil blive medtaget i en kommende opdatering af risikologgen.

Change request katalog

Gældende change request katalog er dateret 19.05.2015. Kataloget omfatter for nuværende en samlet besparelsesmulighed på 196 mio. kr. (løbende priser)

Med hensyn til udløb af de mulige change request er disse vurderet til at udgøre 89 mio. kr. i 2015, 57 mio. kr. i 2016, 10 mio. kr. i 2017 og 40 mio. kr. i 2018. Change request i 2017 og 2018 vedrører delprojekt C indkøb af IT, inventar og Medico-teknisk udstyr inkl. AGV-teknologi

DTØ finder at der om muligt bør identificeres change request emner, som giver mulighed for at foretage besparelser for delprojekt A og B på et senere tidspunkt i udførelsesperioden, da change request for disse delprojekter, med det nuværende katalog vil være udtømt ultimo 2016.

Risiko for entreprenørkonkurs

Det anbefales, at projektorganisationen drøfter behovet for udarbejdelse af beredskabsplaner til håndtering af situationen, såfremt en entreprenør går konkurs. Forholdet ses umiddelbart ikke at være indarbejdet i projektets risikovurdering på nuværende tidspunkt.

Projektafdelingen har oplyst, at forholdet vil blive medtaget i en kommende opdatering af risikologgen, og at projektafdelingen ønsker dette forhold drøftet på regionalt niveau.

Klage over udbud

I forbindelse med den forestående licitation på delprojekt A Kvinde-Barn Bygning og Fælles Akut Modtagelse anbefaler DTØ, at der medtages en risiko vedrørende klager over udbud, idet dette erfaringsmæssigt kan have væsentligt betydning for projektets fremdrift samt indebære væsentlige omkostninger. Projektafdelingen har oplyst at forholdet medtages i en kommende opdatering af risikologgen.

3. Rapportgrundlag

Nærværende afsnit indeholder en oversigt over de materialer BDO Consulting har haft stillet til rådighed for udarbejdelse af den uafhængige risikovurdering for 1. kvartal 2015. Materialet supplerer det materiale, som fremgår af tidligere risikovurderinger for 2. til 4. kvartal 2014.

- Ansøgning til ekspertpanelet
- Udbetalingsanmodning inkl. godkendelse fra SUM
- Ekstern risikoscreening for Nyt Hospital Herlev
- Risikorapporter og risikolog fra Exonaut Risk pr. 31. marts 2015
- Hovedtidsplan for projektering 22.09.2014 rev. T
- Kvartalsrapport for 1. kvartal 2015
- Sagsspecifik styringsmanual for Nyt Herlev Hospital, Januar 2013
- Referat af risikoworkshops i 1. kvartal 2015
- Rådgiveraftaler med totalrådgiver (konsortiet), bygherrerådgiver og byggeledelse
- Entreprisekontrakter delprojekt B
- Lokalplan
- Nyt Hospital Herlev, Byggeledelse, Drejebog for udførelsen, rev. 23 februar 2015.
- Hovedtidsplan 17.06.2014
- Hovedtidsplan delprojekt B, rev. 2015-01-13
- Udbudstidsplan delprojekt A, 2015.04.01
- Projektafdelingens bemærkninger til den uafhængige risikovurdering 4. kvartal 2014, dateret 18. februar 2015
- Change request, 19.05.2015
- Beregning af estimerede merudgifter som følge af indekseringsproblematikken, dateret 3. november 2014 med tilhørende bilag