

EKSTERN GENNEMGANG AF NYT HOSPITAL HERLEV

AFRAPPORTERING - 4. SEPTEMBER 2019



BAGGRUND, FORMÅL & STRUKTUR

BAGGRUND

Nærværende eksterne gennemgang er foretaget af BDO i henhold til det med Sundheds- og Ældreministeriet aftalte "Kommissorium for ekstern gennemgang af Nyt Hospital Herlev (NHH)".

Baggrunden for gennemgangen er, at NHH kvalitetsfondsprojektet står overfor en række kritiske og eskalerende udfordringer samtidig med at projektets handlemuligheder, grundet dets fremskredne stade, er yderst begrænsede.

Således har Sundheds- og Ældreministeriet iværksat nærværende eksterne gennemgang med henblik på, at få gennemført en uvildig og uafhængig gennemgang og vurdering af projektets nuværende situation, dets eventuelle handlemuligheder og projektets robusthed i forhold til de kommende færdiggørelses- og ibrugtagningsfaser.

Den eksterne gennemgang er baseret på såvel fremsendt skriftlig materiale fra projektet som på kvantitative telefoninterviews med projektets projektleder og delprojektleder, konsortiets projekteringsleder, bygherrerådgivers projektleder og byggeledelsen. Derudover er der indhentet skriftlige svar fra tre udvalgte leverandører: Inabensa (EI, VVS og ventilationsentreprise), Nordomatic (BMS og CTS) og Petersen & Andersen A/S (Malerentreprise).

FORMÅL

Gennemgangen har til formål at give Sundheds- og Ældreministeriet en betryggelse i;

- At alle realistiske handlemuligheder er identificeret og vurderet i forhold til at kunne sikre byggeriets gennemførelse inden for kvalitetsfondsprojektets ramme.
- At projektets prognoser og forventninger til resterende byggeri frem til ibrugtagning er baseret på et så kvalificeret og validt grundlag som muligt.
- At den kommende test- og indkøringsfase kan gennemføres som planlagt – og hvis ikke – hvilke yderligere konkrete risici og udfordringer der må forventes, herunder de økonomiske konsekvenser heraf.

STRUKTUR FOR AFRAPPORTERING

Nærværende afrapportering indeholder vores bemærkninger, input og opsummeringer inden for de af den eksterne gennemgang dækkede emner. Visse af vore bemærkninger til bestemte emner i gennemgangen er dog samlet i et fortroligt bilag til denne afrapportering. Dette med henblik på at efterkomme såvel bygherre som Sundheds- og Ældreministeriets ønske om fortrolighed i forhold til visse data. Disse fortrolige data indgår konkret i vores bemærkninger til emnerne vedr. handlemuligheder, prognosemodel og økonomisk ramme, hvorfor disse specifikt er blevet samlet i afrapporteringens fortrolige bilag.

HANDLEMULIGHEDER IFT. BYGGERIETS STADE

Henset til projektets stade er det vanskeligt at finde besparelser og handlemuligheder i byggeriet. Projektet har løbende gennemgået mulighederne for at supplere CR-kataloget med henblik på af finde yderligere besparelsetiltag i byggeriet, som ikke påvirker præmissen om at bygge et fuldt funktionsdygtigt hospital. Projektets arbejde med styrkelse af reserven er primært foretaget ved gennemgang af de oprindelige forudsætninger for tilsagnet til KF-projektet. Projektet har lokaliseret flere emner, der hidtil har været finansieret af KF- projektet, og som kan overgå til regional finansiering.

Der er i projektet identificeret emner til styrkelse af reserven, hvoraf enkelte er udvalgt til indløsning → Der henvises til fortroligt bilag for en uddybning heraf samt vores supplerende bemærkninger.

INPUT - ØKONOMISKE HANDLEMULIGHEDER:

- Prognosemodellen bør kvalificeres yderligere (Jf. BDO's kommentarer senere i afrapporteringen), så projektet har et mere kvalificeret og fuldstændigt grundlag for at vurdere et evt. yderligt merforbrug på rammen frem mod endelig ibrugtagning. Derved kan prognosemodellen ligeledes fungere som et validt grundlag for en afklaring af finansieringsbehov mellem Region Hovedstaden og Sundheds- og Ældreministeriet.
- Mulige tiltag/temaer ift. økonomiske handlemuligheder kunne være;
 - Reserven i delprojekt E inddrages som finansieringskilde.
 - På regionalt niveau overveje, hvorvidt der kan tilføres midler til KF-projekt via egne prioriteringer i andre anlægsrelaterede projekter.
 - Kunne udgifter til rådgivning (der indtil videre har vist visse mangler), i øget omfang håndteres billigere in-house hos regionen – herunder mulighed for at understøtte videndeling på tværs af regionens samlede KF projekter og øvrige anlægsprojekter.
 - Kunne der være dele af byggeriet (eks.vis gartner/landskab eller medicoteknisk udstyr), hvor man bevidst vælger at stoppe videre udførelse indtil regionens drift har midlerne til at færdiggøre disse dele af byggeriet. Det vil dreje sig om de dele af byggeriet, der ikke vurderes at kunne påvirke målet om et fuldt funktionsdygtigt hospital.

HANDLEMULIGHEDER IFT. BYGGERIETS STADE (FORTSAT)

INPUT - ØVRIGE HANDLEMULIGHEDER:

- Bygherre sikre at byggeriets tidsplan ajourføres, afstemmes og godkendes med entreprenører. Herunder at bygherre inden disse drøftelser har en klar strategi for aflevering → opvejning af tid (risiko for mange mangler) versus kvalitet (risiko for forsinkelser). Manglende adressering heraf bevirker, at planlægningen af hele færdiggørelses- og ibrugtagningsfasen ikke kan konkretiseres, herunder få skabt overblik over sammenhænge, ressource- og kompetencebehov m.v.
- Det er vigtigt, at ajourføringen af byggeriets tidsplan er så realistisk som mulig (med særlig fokus på de tekniske fag), så den samlede planlægning af hele projektet frem til endelig ibrugtagning bygger på et valid og stabilt grundlag med tilstrækkelige buffere indlagt.
- Overveje at tilknytte en intern byggechef i bygherres egen projektorganisation, der fungerer som stabsfunktion til projektledelsen og dermed supporterer projektdirektøren. Ansvarsområder vil være håndtering, koordination og afklaring af udfordringer/konflikter mellem entreprenører, konsortiet og byggeledelsen, herunder beslutte hvem der har ansvaret for hvad og styrke bygherres beslutningsprocesser ift. rettidige afklaringer af bygningsmæssige udfordringer frem til endelig ibrugtagning, således fremdriften sikres. Vil desuden kunne styrke bygherres forhandlingsposition ved tvister overfor leverandører, ligesom vedkommende vil kunne bidrage med alternative løsningsmuligheder og kunne "tale sproget" og fokusere på at håndtere tvister. Samtidig være i stand til at udfordre mastertidsplan ift. aktiviteter denne bør indeholde og sikre realisme heri. Endelig sikrer byggechefen et stærkt bindeled mellem byggeri og drift (en der både kan tale med driftspersonalet og byggeriets parter). Vedkommende bør være en byggeteknisk velfunderet ressource, der har gennemført tilsvarende store og komplekse byggeprojekter, herunder har ledelsesmæssige og claims management kompetencer samt erfaringer i at håndtere entreprenører.
→ Samme interne byggechef vil med fordel kunne anvendes på øvrige KF projekter, således erfaringer anvendes i praksis på tværs af KF byggerierne i regionen.
- Etablere afstemt proces der fremadrettet sikre en effektiv håndtering af kritiske projektdokumenter, så som projektmaterialet, 3D model*, tekniske forespørgsler og afstemning af proces for fagtilsyn, og at den nødvendige økonomi hertil fastlægges.
* Ift. 3D modellen bemærkes at entreprenør udtrykker udfordring ift. hvorvidt denne opdateres rettidigt og at entreprenør har rejst krav vedr. fejl i 3D model. Omvendt vurderer bygherres projektorganisation, at ajourføring af 3D modellen foregår planmæssigt via konsortiet.
- Sikre en rettidig forventningsafstemning mellem projektet og regionen i forhold til det fremtidige regionale finansieringsbehov, som byggeriet risikerer at ville påkræve.

PROGNOSEMODEL

Der henvises til fortroligt bilag for en gennemgang af vores bemærkninger til prognosemodellen.

OPSUMMERING – PROGNOSEMODEL:

Det er BDO's vurdering, at prognosemodellen inddrager relevante problemstillinger og udgifter frem til ibrugtagning af byggeriet. Vurderingen er dog, at modellen mangler en specifikation/konkretisering af visse elementer i modellen og en øget grad af mulig kvalificering vil sikre et mere validt grundlag for prognosen. BDO har derudover identificeret yderligere punkter, som vi mener skal indgå i prognosemodellen.

Dertil mangler modellen sammenhæng til væsentlige økonomiske risici i forhold til tvister. Det er BDO's vurdering, at worst case skal indeholde alle krav rettet mod projektet (mens best case skal medtage alle indtægter i form af erstatningskrav, dagbods krav m.v. rettet mod rådgivere og entreprenører), eller at man som minimum sikre sammenhæng til den løbende månedlige afrapportering af tvister "Skema 9: Tvister" i projektets månedsrapporteringspakke.

ØKONOMISK RAMME

Der henvises til fortroligt bilag for en gennemgang af vores bemærkninger til den økonomiske ramme.

OPSUMMERING – ØKONOMISK RAMME:

BDO vurderer, at der er en væsentlig risiko for at projektet ikke kan realiseres inden for den nuværende økonomiske ramme (finansieret af kvalitetsfondsmidler), hvorfor byggeriets gennemførelse er afhængig af muligheden for yderligere regional finansiering af byggeri, der tidligere var tiltænkt dækket af KF-midlerne. Dette med udgangspunkt i at;

- Projektets stade tilsiger, at det er yderst vanskeligt at identificere yderligere besparesestiltag, da en væsentlig del af KF-midlerne er opbrugt og resterende midler er bundet op på kontrakter, der skal sikre et fuldt funktionsdygtigt hospital. Dette sammenholdt med at der pågår en væsentlig tvist med Inabensa, og at projektets resterende faser erfaringsmæssigt har medført store økonomiske udfordringer på andre KF-projekter. Eksempelvis i forhold til aflevering, test, færdiggørelse og ibrugtagning.
- Alle change requests er anvendt. Grundet projektets stade er det yderst vanskeligt at finde yderligere konkrete change requests.
- Grundet ovenstående vil de væsentligste forøgelse af reserve til imødegåelse af fremtidige risici basere sig på, at ændre finansieringen af dele af byggeriet fra KF-midler til regionale midler, hvilket allerede pågår.

TILSYN OG KVALITETSSIKRING

BDO anerkender, at projektet har iværksat en række tiltag for at sikre den specificerede kvalitet på byggeriet, herunder i grænsefladerne mellem entreprenørerne;

- Udvidet fagtilsyn på installationer v/ Inabensas entrepriser (el, vvs og ventilation)
- Udvidet fagtilsyn på aptering
- Udvidet fagtilsyn på lydfuger og akustikforhold
- Udvidet fagtilsyn og test af gulvenes bæreevne generelt, som konsekvens af revnedannelser og mangelfuldt KS-materiale fra entreprenøren.
- Tilsyn udført af ekstern rådgiver på vegne af CEJ eks.vis rettet mod elinstallationer besvaret af konsortiets tilsyn

Der er desuden etableret ugentlige procesmøder, faciliteret af bygherre og udført af ekstern konsulent, hvor alle byggeriets parter deltager. Dette har til formål at understøtte hurtigere adressering af problemer, mangler, ekstraarbejder samt igangsætning af løsninger.

BEMÆRKNINGER – TILSYN & KVALITETSSIKRING:

- BDO har forstået, at der ikke foreligger en klar og afstemt aftale mellem bygherre og konsortiet i forhold til rådgivers opfølgning på mangler i forbindelse med og efter entreprenørernes aflevering af byggeriet. Det er således uklart, hvorvidt rådgiver skal følge op på en konstateret mangel til manglen er udbedret eller et bestemt antal gange, samt hvem der i givet fald overtager ansvaret for at følge op på manglen.
- Iht. oversigt fra Capture pr. 12/8-19 er der samlet 61 tekniske forespørgsler (TF) med status "afventer" og en større andel har status "overskredet" i forhold til tid og deadline for håndtering af parterne. Dette tyder på en vis træghed i forbindelse med afklaring af TF, hvilket bidrager til forsinkelser og risiko for ikke-godkendt ad hoc beslutninger hos entreprenører, hvilket kan have kvalitetsmæssige konsekvenser.

TILSYN OG KVALITETSSIKRING (FORTSAT)

INPUT – TILSYN & KVALITETSSIKRING:

- BDO vurderer, at det - set i forhold projektets fremskredne stade - ikke er relevant at udføre en audit af rådgivers tilsyn.
- BDO bemærker, at der pt. foreligger ca. 1300 tilsynsnotater, der ikke er færdigbehandlede inden for den aftalte frist. Derfor foreslår vi at bygherre, konsortiet, byggeledelsen og entreprenører sætter sig sammen og får aftalt en mere effektiv proces for håndtering af tilsynsnotater, under hensyntagen til at mangler udbedres rettidigt bl.a. i forhold til at sikre grænseflader mellem entrepriser.
- Afklare rådgivers rolle og ansvar ift. opfølgning på mangler efter AB92- aflevering. En afklaring der risikere at udfordre rammeaftalens omfang med rådgiveren. Det er BDO´s erfaring fra andre KF-projekter, at det bør være rådgivers fagtilsyn, der følger op på konstaterede mangler ved aflevering frem til mangler er udbedret.
- Der skal være fokus på en klar ansvarsfordeling i forhold til både overdragelse af 3D model (inkl. nødvendig dokumentation) til CEJ og den løbende ajourføring af 3D model ift. mangler, udskudte arbejde og øvrige færdiggørelsesarbejder fra AB92-aflevering og frem til endelig ibrugtagning.

AFLEVERING

BDO har erfaret, at projektet for nyligt har opstartet en proces vedrørende udarbejdelse af en samlet færdiggørelses- og ibrugtagningsplan frem til ibrugtagning (kaldet en master tidsplan), herunder afklaring af roller, ansvar og ressourcebehov. Forløbet vil bestå af en møderække, hvor relevante parter deltager, herunder CIMT og CEJ. Processen vil dække de tre faser: Afslutning af byggeri – Bygherreleverancer – Indflytning (møblering og træning). Processen er forankret hos en delprojektleder fra bygherres organisation med bistand fra ekstern konsulent med speciale i tidsplaner. Mastertidsplanen forventes færdig i efteråret 2019.

Den ansvarlige for den nævnte møderække vedrørende afklaring af færdiggørelses- og ibrugtagningsforløbet er fremadrettet tiltænkt rollen som Facility Activation Project Manager (en rolle defineret i HCR's metodeværk). Således er delprojektlederen tiltænkt at være den samlede ressource i forhold til at følge op på og ajourføre tidsplaner for færdiggørelse og ibrugtagning i tæt samarbejde med den indflytningsansvarlige.

I forhold til selve indflytningen er der udpeget en ansvarlig i bygherres organisation og der er udarbejdet foreløbig tidsplan herfor. BDO har desuden forstået, at projektet anvender firmaet HCR som ekstern flytterådgiver.

BEMÆRKNINGER – AFLEVERING:

- Således foreligger der endnu ikke færdige, afstemte og godkendte færdiggørelses- og ibrugtagningsplaner for NHH, som BDO har kunnet granske. De manglende ajourførte og afstemte tidsplaner for byggeriet gør det vanskeligt at planlægge aktiviteter efter aflevering grundt manglende afstemt planlægning af byggeriet. Jf. projektet forventes byggeriets opdaterede tidsplan at foreligge primo september 2019.
- Rollen som Facility Activation Project Manager er endnu så ny, at de helt konkrete ansvarsområder/fordeling og procedurer endnu ikke endeligt er på plads.
- BDO erfarer, som tidl. nævnt, at totalrådgivers rolle, jf. rammeaftalen, i forhold til opfølgning på mangler endnu ikke er klart afstemt og konkretiseret, eksempelvis ift. frekvens, omfang og tid. Herunder udestår klarhed over hvornår mangelopfølgning overgår til bygherre. I den henseende er det ligeledes væsentligt at få afklaret hvorvidt "nøglerne" til byggeriet overdrages til bygherres organisation eller direkte til CEJ – og om det forventes risiko for stand-by drift og finansieringen heraf.
- BDO har erfaret, at der overvejes en tilgang til aflevering, hvor dele af bygningerne overdrages til bygherre inden afholdt AB92 overlevering. Såfremt denne tilgang vælges skal aktiviteter, organisering og tidsplaner afspejle, at dette vil medføre yderligere behov for tæt projektopfølgning og koordinering ift. de, alt andet lige, flere mangler og udskudte arbejder der vil være, når bygningerne overdrages. Herunder at ansvar mellem entreprenører, CEJ og bygherre er klart formuleret og afstemt.

AFLEVERING (FORTSAT)

BEMÆRKNINGER – AFLEVERING:

- BDO oplever en vis usikkerhed hos byggeriets parter ift. hvorvidt CEJ, som relativt ny driftsorganisation – og med hidtil primært fokus på løbende drift og vedligehold af eksisterende sygehusbygninger fremfor overtagelse af komplekst nybyggeri – kan levere de nødvendige ressourcer og kompetencer. CEJ står således overfor at skulle overtage en stor mængde komplekst byggeri inden for en begrænset tidsperiode – endda med risiko for komprimerede afleveringsforretninger grundet forsinkelser.

INPUT – AFLEVERING:

- BDO anbefaler, at processen vedr. kortlægning af hele ibrugtagnings og færdiggørelsesforløbet og udarbejdelse af samlet mastertidsplan herfor, snarest afklares. Herunder at få synliggjort de timingmæssige afhængigheder der er mellem byggeriet, bygherreleverancer og indflytningen.
 - Denne afklaring skal afdække behovet for ressourcer og kompetencer fra byggeriets parter, bygherre samt CEJ og CIMT. Erfaringer har vist, at enheder som CIMT og CEJ kan blive udfordret i forhold til at kunne levere de nødvendige ressourcer og kompetencer rettidigt, særligt hvis en større bygningsmasse skal afleveres inden for kort tid. Erfaringer viser desuden, at aflevering af så komplekse byggerier som sygehuse er yderst ressourcekrævende for driftsorganisationen, hvorfor potentielt behov for ekstern assistance allerede kan/bør overvejes.
- Den mere detaljerede afdækning af færdiggørelses- og ibrugtagningsforløbet vil desuden bidrage til at uklarheder i forhold til roller og ansvar synliggøres eks.vis: opfølgning på mangler, opretning af 3D model efter aflevering, fremskaffelse af/opfølgning på dokumentation og myndighedsgodkendelser m.v. Herunder også en fastlæggelse af ansvaret for rettidigt at opdatere mastertidsplanen med input fra alle relevante parter (eks. entreprenører, rådgivere, bygherreleverancer, CEJ, CIMT, indflytningsteam), samt hvem der har mandat til at træffe kritiske beslutninger ift. tid, økonomi og kvalitet. I den henseende foreslås at der nedsættes en agil styregruppe repræsenterende hospitalsdirektionen, driften, klinisk drift og projektet, der har til formål effektivt og rettidigt at få adresseret beslutningsbehov, herunder finansiering.
- Det skal sikres at den samlede mastertidsplan adresserer hvorledes alle relevante og kritiske forhold ifm. med aflevering og ibrugtagning af byggeriet bliver rettidigt leveret, eks.vis med beskrivelsen af dokumentationskrav i relation til overdragelse til CEJ.

AFLEVERING (FORTSAT)

INPUT - AFLEVERING:

- I tidsplanerne for færdiggørelse og ibrugtagning skal der indarbejdes den nødvendige realisme inklusiv at der afsættes en tidsmæssig buffer, således at en aktivitets udskydelse kan absorberes og ikke medfører en lavineeffekt. Herunder skal der være fokus på de kritiske og indbyrdes afhængige aktiviteter ift. strøm, netværk, indregulering af anlæg, samkøring af anlæg og test og indregulering. Planerne skal afspejle en forståelse for den komplicerede proces vedr. idriftsættelse af CTS og de afhængigheder dette kræver. Eksempelvis opleves der pt. udfordringer med at få etableret permanent strøm på byggeriet og ofte opleves udfordringer med at netværket ikke er klar til idriftsættelses start.
- Baseret på BDO's erfaringer fra andre lignende KF projekter (eks.vis DNU og RHV) anbefales det, at færdiggørelses- og ibrugtagningsplaner indeholder følgende:
 - En samlet færdiggørelsesplan med indbyrdes afhængigheder mellem de enkelte aktiviteter, fra før entreprenørernes aflevering og frem til endelig ibrugtagning med estimeret tidsforbrug for processer. Processer bør inkludere;
 - Færdiggørelse af forsyning (jf. rådgiver er der endnu ikke strøm på byggeriet)
 - Færdiggørelse af netværk (indregulering og test kan ikke udføres uden netværk).
 - Indregulering af tekniske anlæg
 - CE mærkning, herunder sikre at processen opstartes rettidigt og at materiale bliver tilgængeligt for og mellem entreprenører. Desuden hvem der har ansvaret for opfølgning herpå efter aflevering af byggeri.
 - Styring og samordnet test af tekniske anlæg – vigtigt at der er taget højde for test af anlæg og dets komponenter ift. retningslinjerne for byggeprojektet, da BDO har forstået, at der er risiko for udfordringer med utilgængelige komponenter.
 - Dokumentation: Plan der sikrer en rettidig aflevering af nødvendig dokumentation fra entreprenører, herunder klarhed og afstemthed ift. hvad der skal leveres af dokumentation, niveau og hvordan. Sikre at deadlines herfor matcher testperioder og ansvar for opfølgning på udestående før og efter aflevering.
 - AB92 aflevering
 - Mangeludbedring
 - Eventuelle udskudte arbejder
 - Myndighedsgodkendelser
 - Implementering af bygherreleverancer
 - CEJ/Teknisk afdelings gennemgang af byggeriet
 - Overdragelse til CEJ/Teknisk afdeling
 - Flytteopgaver – BDO har forstået at der er placeret et organisatorisk ansvar for denne delopgave i bygherres projektorganisation og der er udarbejdet tidsplan herfor.
 - Rengøring for klinisk test
 - Klinisk test og -træning
 - Ibrugtagning

AFLEVERING (FORTSAT)

INPUT - AFLEVERING:

Ovenstående har samlet set til formål at få tilvejebragt et validt, fyldestgørende og realistisk risikobillede af færdiggørelses- og ibrugtagningsfasen med henblik på at en rettidig vurdering af projektets økonomiske situation frem til ibrugtagning foretages på et så kvalificeret og fuldstændigt grundlag som muligt. Herunder at finansieringsbehovet synliggøres og adresseres ift., hvor meget der realistisk set kan forventes håndteret inden for KF-midlerne, og hvor meget der skal findes alternativ regional finansiering til.

- Der bør sikres et tæt samarbejde mellem bygherres projektorganisation og CEJ, i den afsluttende fase fra AB92-aflevering til ibrugtagning med henblik på at adressere:
 - En formaliseret og afstemt proces i forhold til overdragelse fra projekt til drift.
 - Ansvar for og udgiftsfordeling i forhold til midlertidig drift af byggeriet frem mod ibrugtagning (beredskabsplaner, rengøring, midlertidig drift/service/vedligehold af anlæg).
 - Forventningsafstemning i forhold dokumentation for byggeriet og hvilke tests der skal være gennemført.
 - Ansvar for opfølgning på fejl og mangler i byggeriet efter aflevering (hvem overtager fra rådgiver?).
 - Ansvar for gennemførelse af renhedstest og eventuelt afholdelse af udgifter forbundet med at opnå renhed.
 - Hvorvidt CEJ er klar til at overtage og har de nødvendige ressourcerne/kompetencerne samt vurdering af evt. behov for inddragelse af 3. part.
- Ansvar for risikohåndtering efter byggeriets aflevering skal afklares. Hvem varetager praktisk risikostyringen efter afleveret byggeri og frem mod ibrugtagning og hvem leverer input hertil.
- Med henblik på at styrke bygherres organisation, foreslår BDO at der her i den afsluttende fase af byggeriet overvejes at ansætte en erfaren intern byggechef, der kan supportere projektdirektøren – se uddybning på slide 4.

AFLEVERING (FORTSAT)

OPSUMMERING – AFLEVERING:

Generelt vil BDO gerne anerkende, at projektet aktivt forsøger at sikre fremdrift via en række initiativer og tiltag. Samtidig forsøger projektet at adskille tvist fra fremdrift således, at uoverensstemmelser ikke bremser projektet. Således er det BDO's vurdering at projektet har gjort mange rigtige tiltag for at løse de opståede udfordringer.

Faktum er at reservebeholdningen er opbrugt, change requests er udtømte og byggeriets stade gør det vanskeligt at identificere yderligere besparelser. Derfor må fokus nu være at få et samlet og kapitaliseret billede af alle projektets kendte og potentielle risici frem til og med endelig ibrugtagning, og herefter vurdere hvor meget der realistisk set kan dækkes af KF midler, og hvor meget der skal dækkes af regionale midler.

Det virker generelt til, at der er stort fokus på færdiggørelse af byggeri op mod AB92-aflevering, men det faktum at processen for færdiggørelse og ibrugtagning først er påbegyndt nu, indikerer en risiko for, at disse faser ikke har haft det fornødne fokus indtil nu, hvorfor disse fasers risici ikke er tilstrækkelig dækket i prognosemodellen (eks.vis i forhold til myndighedsforhold, patientsikkerhed, rådgivning efter aflevering, opfølgning på dokumentation m.v.).

Derudover bemærkes at BDO's erfaring fra øvrige KF-projekter har vist, at der i den afsluttende fase er et øget ressource- og kompetencebehov i bygherres egen organisation. Komplexiteten i de installationstunge hospitalsbyggerier har vist, at der i den sidste periode, hvor anlæg samkøres og testes, findes mange fejl og mangler, som udfordrer færdiggørelsen og økonomien. Det tidsmæssige og økonomiske handlerum indskrænkes endnu mere i de afsluttende faser, hvorfor en agil og effektiv risikostyring er særlig vigtig. Udfordringer i byggeriet, der identificeres i de afsluttende faser medfører generelt større indgreb og dermed risiko for større reservetræk, samtidig med at projektets reserver opbruges.

Op mod ibrugtagning vil det være vanskeligt og medføre stor konsekvens for mange aktører, at skulle udskyde ibrugtagningsdatoen, hvorfor der bør være realisme i mastertidsplanen. Ligeledes bør mastertidsplanen indeholde afhængigheder mellem de aktiviteter, der her pågår og buffer til at absorbere en eventuel forsinkelse, således at én hændelse ikke medfører at ibrugtagning udskydes, eller der må slækkes på kvaliteten.