

..

Styringsmanual
for
byggeprojektet
Det nye hospital i Gødstrup (DNV-Gødstrup)

Udarbejdet 3. august 2011
- revideret den 12. marts 2012

Indholdsfortegnelse

1	Projektbeskrivelse	6
1.1	Formål	6
2	Organisation og ansvar	8
2.1	Tilsynspligt.....	8
2.2	Projektorganisation	9
2.3	Ansvarsbeskrivelse	12
2.3.1	Roller og ansvar	12
2.3.2	Ansvarlig for delprojekterne	15
2.3.3	Kvalitetssikring	15
3	Styring af økonomi og tid	16
3.1	Styringens formål	16
3.2	Hovedopgaver og hovedstrategi for styringen.....	16
3.3	Overordnede regelsæt, begreber, måleenheder og pris- og lønniveau	17
3.3.1	Region Midtjyllands budget- og regnskabsbegreber	17
3.3.2	Måleenheder	18
3.3.3	Pris- og lønniveau og prisregulering (P/L)	18
3.4	Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner.....	19
3.5	Styrende ramme for udgifter og tidsplan for hele DNV-Gødstrup projektet.....	19
3.6	Opdeling af DNV-Gødstrup projektet i etaper og delprojekter.....	20
3.7	Bevillinger.....	20
3.7.1	Planlæggende delprojekter.....	21
3.7.2	Etaper med delprojekter	21
3.7.3	Tværgående delprojekter i etapen.....	22
3.8	Løbende styring i udførelsesfasen	22
3.8.1	Regnskabsdel	22
3.8.2	Løbende rapportering og styring	23
3.8.3	Udbetalingsgrundlag	24
3.8.4	Ændringer	24
3.8.5	Sikkerhedsstillelse/garantier	24
3.8.6	Forsikring	25
3.9	Anlægsregnskaber	26
4	Risikostyring	26
4.1	Risikostyringens formål.....	26
4.2	Risikostyringsmål.....	27
4.3	Risikostyringens metode	27
4.4	Aktører og roller i forbindelse med risikostyringen	28
4.5	Risikorapportering.....	28
5	Dokumentation og arkivering	29
5.1	Dokumentationskrav	29
5.2	Arkiveringsregler	29
6	Udbud og kontrakter.....	29
6.1	Totalrådgiver etape 1	29
6.1.1	Udbud - entreprise- og samarbejdsformer.....	30
6.2	Bygherrerådgivning og byggeleder	30
6.3	Inddragelse af eksterne kompetencer	31
7	Kommunikation	31
7.1	Generel kommunikation.....	31
7.2	Kommunikation med samarbejdspartnere	31
7.3	Kommunikation internt.....	33
7.4	Hjemmeside og andre sociale medier.....	33
8	Offentliggørelse og revision af styringsmanualen	34
Bilag 1: Oversigt over sager, der har været eller er på vej til godkendelse i Forretningsudvalg og Regionsrådet.....		35
Bilag 2: Delegering og kompetencefordeling i forhold til økonomiske dispositioner		36
Bilag 3: Bevillingsmæssig godkendelse og styring af delprojekter.....		39
Bilag 4: Bilagsgang for to processer for bilagshåndtering i DNV-Gødstrup projektet		41

Bilag 5: Vejledning og skematik vedrørende risikostyring	43
Bilag 6: Aftaleudkast	45

Liste over anvendte forkortelser i Styringsmanualen

DNV-Gødstrup	Det nye hospital i Gødstrup
ESDH	Elektronisk sags- og dokumenthåndteringssystem
P/L(-regulering)	Pris og løn (-regulering)
PS	Projektsekretariatet
TR	Totalrådgiver
KS	Kvalitetssikring

Forord

Styringsmanualen er udarbejdet som led i den generelle styring, herunder risikostyringen af projektet Det nye hospital i Gødstrup (fremover, DNV-Gødstrup), og er et af Region Midtjyllands styringsredskaber overfor projektet DNV-Gødstrup og dennes organisation.

Styringsmanualen udfylder retningslinjer og opstiller forventninger til projektet i tråd med det nuværende byggeregulativ for Region Midtjylland (dateret den 26. september 2007). Af byggeregulativet for Region Midtjylland fremgår, at Regionsrådet kan beslutte, at dette ikke skal gælde for et konkret projekt, hvis projektets karakter, art, omfang, tidsplan eller lignende tilsiger dette. Det er tilfældet ved meget store projekter som f.eks. DNV-Gødstrup, til hvilket brug er udarbejdet denne styringsmanual, som i sin helhed finder anvendelse for DNV-Gødstrup projektet. Styringsmanualen er godkendt af Hospitalsledelsen i Hospitalsenheden Vest (HEV) samt i Regionsrådet.

Målsætningen med en styringsmanual for projektet DNV-Gødstrup er, at sikre at det omfattende og komplekse byggeri udføres indenfor de fastsatte tidsrammer, økonomiske rammer og andre målsætninger for projektet. Der er i styringsmanualen ekstra ordinært stor fokus på, hvorledes økonomistyringen tilrettelægges og midlerne til byggeriet forvaltes. Styringsmanualen skal ses som et fælles dokument mellem Regionsrådet, DNV-Gødstrup's organisation og tilknyttede aktører (rådgivere og entreprenører), hvor risikostyring af økonomi, den efterfølgende drift, tid, kvalitet og omdømme er opprioriteret.

Styringsmanualen skal efterleves af alle projektets aktører. Projektsekretariatet (PS) har ansvaret for efterlevelsen af styringsmanualen. I projektføreløbet udarbejdes der en række konkrete styringsværktøjer, der mere detaljeret beskriver, hvordan projektet skal gennemføres.

Der er taget udgangspunkt i Rapport fra KPMG af 2. oktober 2008 til Danske Regioner: *"Økonomisk styring af større anlægsprojekter/sygehusbyggerier"*. I styringsmanualen er indarbejdet de anbefalinger og principper, som følger af KPMG's rapport, bl.a. vedr. politisk involvering i projektets kritiske faser, systematisk risikostyring og løbende risikorapportering. Ligeledes er der taget udgangspunkt i DNU's styringsmanual med henblik på, om muligt, at ensrette processerne for de to projekter. Projekternes omfang, organisering og udbudsform er forskellige, hvilket betyder, at der kan være divergerende tilgang til enkelte delafsnit.

1 Projektbeskrivelse

1.1 Formål

DNV-Gødstrup skal være et nyt fagligt ambitiøst hospital, der skal fremtidssikre hospitalsbehandlingen i Vestjylland. Regionsrådet fandt i akutplanen 2007 det af afgørende betydning, at der funktionsmæssigt i den vestlige del af regionen er ét samlet hospital, og at hospitalet opføres hurtigst muligt.

Ambitionen og forventningen er, at DNV-Gødstrup bliver et hospital, hvor fremtidens krav til patientbehandling og patientforløb er i fokus. Dette betyder, at de bygningsmæssige rammer og funktionalitet skal sikre patienten høj faglig kvalitet, sikkerhed og effektivitet i indsatserne fra de sundhedsprofessionelles side og skal bidrage til en god driftsøkonomi. Endvidere vil tilgængelighed og overskuelighed for patienten og dennes pårørende blive vægtet højt.

DNV-Gødstrup forventes at være i stand til at påvirke patientens sanser positivt, både for at understøtte patientens oplevelser af tryghed og velvære, og fordi viden dokumenterer, at dette fremmer patientens helingsprocesser.

Hospitalet vil blive bygget så fleksibelt, at det kan rumme fremtidens mange forskellige patientforløb, undersøgelses-, behandlings-, og plejeteknologier og organisationsformer. Samtidig vil hospitalet gøre udstrakt brug af teknologiske løsninger, automatisering og anvendelse af teknologi, hvor dette giver mening og kan medvirke til gode resultater.

Hospitalets fysiske rammer vil medvirke til at indfri høje ambitioner på lærings- og forskningsområdet, fordi dette er en forudsætning for patientindsatser af høj kvalitet, og fordi dette har betydning for rekruttering og fastholdelse af kompetente medarbejdere.

Hospitalsledelsen har i samarbejde med HMU og afdelingsledelseskredsen udarbejdet en vision for projektet. Denne vil være styrende i den videre planlægning.

DNV-Gødstrup er patientens hospital. Hospitalet er effektivt, konkurrencedygtigt, kvalitetsbevidst og fokuserende på trivsel.

Denne vision kan udfoldes til:

- Hospitalet sikrer gennem sin organisering og tilrettelæggelse af processer, sammenhængende og sikre patientforløb med høj patientoplevelse og faglig kvalitet. Endvidere er hospitalet overskueligt og let tilgængeligt for patienter, pårørende og personale.
- Hospitalet opnår fremragende resultater til glæde for borgere og patienter ved at være en attraktiv og effektiv virksomhed, der kan rekruttere og fastholde kvalificerede og kompetente medarbejdere.
- Hospitalets kultur, nye arbejdsformer og valg af fysiske og teknologiske løsninger understøtter fleksibilitet, nærvær og samarbejde - præhospital, tværsektorielt og med patienten.
- Hospitalet vil som regionshospital være det foretrukne lærings- og forskningshospital i Danmark, kendetegnet ved at innovation, kvalitetsudvikling, forskning og uddannelse går hånd i hånd med patientbehandlingen. Hospitalet deler sin viden med omverdenen.
- Hospitalet sikrer trivsel for patienter og medarbejdere ved at være funderet på evidensbaseret design, helende arkitektur og bæredygtige løsninger.

Andre styrende principper er:

- Det arbejde, der allerede er lavet omkring planlægning af akutafdelingen
- En høj grad af standardisering af rumstørrelser og indretning med henblik på at skabe størst mulig fleksibilitet

- Sammenhængende, effektive patientforløb betyder, at der hele tiden er "bevægelse" eller flow i det, der sker i patientens forløb. Patientforløbets logistik er optimeret og baserer sig for en række patientgrupper på standardiserede, tidsstyrede forløb
- Patientforløbene skal være attraktive og effektive og dermed konkurrencedygtige
- De lægelige specialer og den nødvendige specialisering er fortsat forudsætningen for de kvalitative patientindsatser. Den nye bygningsstruktur skal styrke det gode og sammenhængende patientforløb og dermed samarbejdet mellem de lægelige specialer.
- Byggeriets udformning skal fremme tryghed, sikkerhed og høj brugeroplevelse og faglig kvalitet. IT-løsninger skal styrke patienten under indlæggelse og behandling og skal medvirke til, at endnu mere behandling kan foregå i patientens eget hjem med hospitalet som kompetencebasen. Dette gælder ligeledes i forhold til telemedicinske løsninger i den præhospitale indsats, internt på hospitalet, i samarbejde med andre hospitaler og i samarbejdet med privat praktiserende læger og speciallæger.

Målsætninger

Ovenstående vision er operationaliseret til følgende målsætninger, der har forskellige betydning for bygningsstrukturen:

Patientens hospital

- Fokus på funktionalitet således, at patientflowene kan optimeres gennem korte afstande i tid og rum
- Nærhed af de nødvendige diagnostiske faciliteter
- At de logistiske løsninger understøtter patientflow
- Patientsikkerhed er i højsædet
- Patientforløbene er tilrettelagt på en optimal måde og skal understøttes af teknologi og bygninger
- Overskuelighed understøttes
- At adkomstveje sikrer god tilgængelighed til det samlede kompleks
- Patienttransporter sker i behagelige og adskilte miljøer
- Hensigtsmæssige og logiske sammenhænge mellem akuttransporter og bygningsmassen
- Hensigtsmæssig og logisk adskillelse af akuttransporter, forsyninger, patienter og personale samt offentlige transportmidler.

Attraktiv og effektiv

- At de fysiske rammer er indbydende og imødekomende
- At bygningsmassen besidder fremsynede arbejdsmiljømæssige kvaliteter
- At indretningsmiljøer besidder generelle kvaliteter, der giver mulighed for individuel kreativitet, ro og fordybelse samt understøtter faglige og sociale relationer
- At sammenhænge mellem funktioner i hospitalet bidrager til en effektiv udnyttelse af ressourcer
- Tekniske kommunikationsfaciliteter skal placeres hensigtsmæssigt i forhold til opgavevaretagelsen, så det understøtter nærvær og samarbejde

Konkurrencedygtigt

- at byggeriet i sin struktur skal synliggøre, at hospitalet er et lærings- og forskningshospital
- at de fysiske rammer skal medvirke til at give patienter, pårørende og medarbejdere en god oplevelse

Kvalitetsbevidst

- At de rigtige materialer er valgt, under hensyn til såvel hygiejne, vedligehold, slid og design i forhold til ønsket om en helende arkitektur og en høj patientoplevelt kvalitet

Fokuserende på trivsel

- At der er rart at være for patienter, pårørende og ansatte
- At bygningerne indbyder til aktivitet
- At patienter, pårørende og personale trives, og at der er mulighed for både privatliv og fællesskab
- Der er gode muligheder for at komme ud, og udendørsfaciliteterne er attraktive

Inspiration til projektet er bl.a. hentet i rapporten "*Det kommende hospital*" af Kim Dirkinck-Holmfeld og Lars Heslet.

Det samlede projekt er opdelt i flere etaper, hvor 1. etape omhandler akutmodtagelsen og dertilhørende funktioner. Opdelingen har som hovedformål, at kunne tilpasse projektet så sent i projekteringen som muligt.

2 Organisation og ansvar

2.1 Tilsynspligt

Tilsynet med regionerne varetages af vedkommende statsforvaltning, ligesom lov om kommunernes styrelse kapitel VI og VII om tilsynet med kommunerne, finder anvendelse for statsforvaltningernes tilsyn med regionerne jf. Regionslovens §§ 30 og 31. Region Midtjylland er underlagt tilsyn fra Statsforvaltningen Midtjylland.

Hvad angår regionens tilsyn med udførelse af opgaver indenfor egen myndighed gælder de almindelige delegations- og kompetenceregler indenfor forvaltningen.

Regionsrådet skal tilsikre:

- At byggeorganisationen til enhver tid har de rigtige kompetencer til at gennemføre byggeriet på betryggende måde
- At organisering og ansvarsfordeling tilsikrer en effektiv og troværdig byggestyring
- At økonomistyringsprocessen er tilrettelagt med fokus på rettidig og troværdig rapportering, herunder fokus på relevante afstemninger, kontroller mv.
- At risikopolitikken er defineret, og at procedurer for risikovurdering, risikostyring og opfølgning på risici er udarbejdet og implementeret
- At procedurer for byggestyring er udarbejdet, følges og om nødvendigt revurderes løbende

3. øje funktion i DNV-Gødstrup projektet

Regionsrådet og Region Midtjyllands direktion får tilknyttet et uvildigt konsulentfirma til at foretage en kvalitets- og risikovurdering af projektet – et "3. øje".

Det 3. øjes opgaver følger grundlæggende de fokusområder, der indgår i ledelses- og styringsgrundlaget for Region Midtjylland. Fokusområderne er Omdømme, Effekt, Ydelser, Organisation og Ressourcer. Dette udmøntes i følgende opgaver for det 3. øje:

- vurdere at der i projektorganisationen for DNV-Gødstrup er tilstrækkelige kompetencer og ressourcer til udførelse af projektet (Organisation og Ressourcer)

- At vurdere de fastlagte samarbejdsstrukturer mellem byggeprojektets aktører og hvorledes samarbejdet mellem disse fungerer (Organisation og Omdømme)
- Foretage en vurdering af, om den af Bygherrerådgiveren udarbejdede risikovurdering er retvisende i forhold til projektets kvalitet, den efterfølgende drift, tidsplan, anlægsbudget og omdømme, samt om Projektsekretariatet håndterer de fundne risici hensigtsmæssigt (Effekt og Ydelser)
- Foretage en vurdering af projektets status i forhold til overholdelse af budget, tidsplan og kvalitet. (Effekt og Ydelser)
- Foretage en løbende rapportering til Direktionen, som repræsentant for Regionsrådet, og årligt udarbejde en rapport, som forelægges Regionsrådet.
- Bidrage med forbedringsforslag til projektet ud fra de forhold som det 3. øje identificerer

Årlig rapportering til Regionsrådet.

I den årlige rapport er der et bredt fokus på projektets organisering, projektorganisationens ressourcer og kompetencer, samarbejde, overholdelse af budget og tidsplan og risici. Den årlige rapport kan anses som en generel sammenfatning af den løbende rapportering, som det 3. øje har givet til Direktionen i løbet af året. Referat fra den kvartalsvise rapportering til Direktionen kan tilgå Regionsrådet (se nedenstående).

Direktionen vil inden fremlæggelse af den årlige rapport for Regionsrådet bede Projektledelsen og rådgiverne om deres bemærkninger til rapporten. Projektledelsen har i den forbindelse mulighed for at udtrykke, hvorvidt de deler det 3. øjes vurdering og de kan samtidig beskrive de eventuelle tiltag, som vil blive sat i gang på baggrund af rapporten fra det 3. øje.

Løbende rapportering til Direktionen (v. Direktør med ansvar for sundhed).

Det 3. øje har mulighed for at påpege forhold i projektet, som Direktionen kan tage med til dialog hos Projektledelsen. Direktionen har således mulighed for på en mere kvalificeret måde, at indgå i en konstruktiv dialog i forbindelse med styregruppemøder og i den løbende dialog med projektets bygherre.

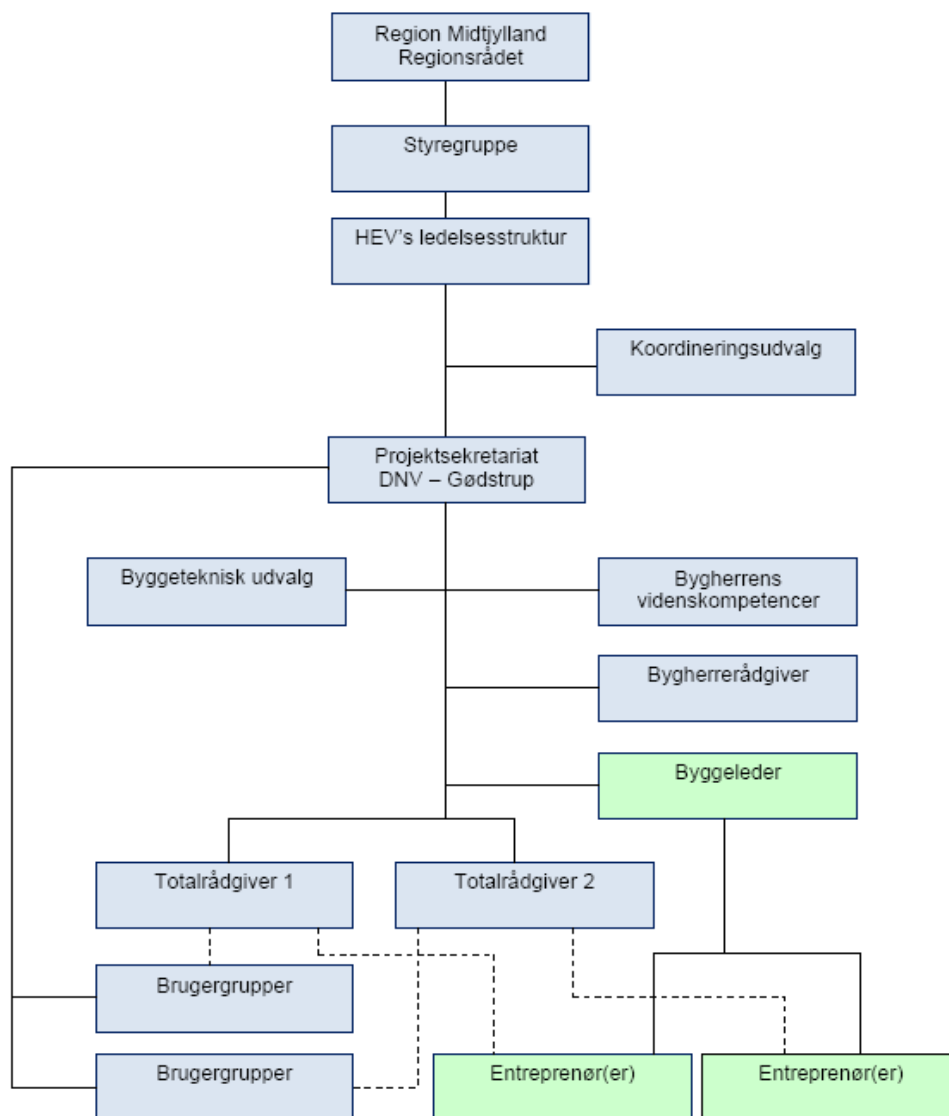
Det 3. øje mødes med direktionen hvert kvartal. Rapportering herfra tilgår ligeledes Regionsrådet.

I *bilag 1* fremgår de sager om DNV- Gødstrup projektet, som Regionsrådet eller Forretningsudvalget enten har behandlet eller kommer til at behandle som led i sit tilsyn.

2.2 Projektorganisation

Hospitalsledelsen i Hospitalsenheden Vest ved PS er bygherre for projektet DNV-Gødstrup. Totalrådgiverens organisation for de enkelte etaper, vil blive indarbejdet løbende i processen.

Nedenfor fremgår organisationsplanen for projektorganisationen for DNV-Gødstrup. Efterfølgende kommenteres de enkelte aktører.



Region Midtjyllands interne organisation og rollefordelingen mellem Region Midtjylland politiske og administrative enheder samt Hospitalsenheden Vest i forbindelse med DNV-Gødstrup og eksterne rådgivere, fremgår af den følgende oversigt.

Region Midtjylland:	
Regionsrådet	Øverste politiske myndighed i Region Midtjylland og dermed bygherren for DNV-Gødstrup. Træffer alle beslutninger, der ikke er uddelegeret til Forretningsudvalget eller Administrationen (herunder Hospitalsenheden Vest).
Regionsrådets Forretningsudvalg	Træffer politiske beslutninger om projektet, som er uddelegeret fra Regionsrådet og indstiller beslutninger, som skal træffes af Regionsrådet.
Det Rådgivende udvalg vedrørende Hospitaler og Det Rådgivende udvalg vedrørende Psykiatri- og Socialområdet	De midlertidige og 2-årige udvalg har overordnet som formål at følge udviklingen indenfor henholdsvis hospitalsområdet og psykiatri- og socialområdet. Udvalgene skal bidrage til at styrke den politiske beslutningsproces i forhold til sager, der skal behandles i Forretningsudvalget. Sager vedrørende DNV-Gødstrup som Forretningsudvalget skal behandle, forudsættes således forinden have været drøftet i enten et af de to udvalg eller i begge alt efter sagernes indhold.
Direktion og forvaltning	Regionens øverste administrative ledelse. Ansvar for administrative dispositioner overfor Regionsrådet.

Styregruppen for DNV-Gødstrup	Direktøren med ansvar for sundhed i Region Midtjylland er formand for styregruppen. Styregruppen består af hospitalsledelsen i Hospitalsenheden Vest, Afdelingsleder for Teknisk Afdeling, Plan- og sekretariatschefen, Afdelingen for Sundhedsplanlægning, Bygningskontoret, og Psykiatrien samt projektsekretariatets ledelse. Styregruppen beslutter, godkender og udstikker retningslinjer for arbejdet indenfor de overordnede mål og rammer. Formanden er ansvarlig for forelæggelse af overordnede beslutninger vedr. projektet for Regionsrådet.
Projektdirektør	Projektdirektøren er Region Midtjyllands administrative ansvarlige for realiseringen af DNV-Gødstrup. Hospitalsdirektøren er projektets direktør.
HEV's ledelsesstruktur	Hospitalsledelsen i Hospitalsenheden Vest samt den dertil hørende ledelsesstruktur forestår processen på samme måde og som udgangspunkt med samme arbejdsfordeling som i det øvrige hospitalsledelsesledelsesarbejde.
Koordineringsudvalg	Koordineringsudvalget har til formål at koordinere tiltag og sikre projektets fremdrift særligt ift. spørgsmål af mere teknisk og økonomisk karakter. Koordineringsudvalget er sammensat af hospitalsdirektøren, planchefen, repræsentanter for ledelsen i projektsekretariatet (projektlederen vedr. fysiske rammer og teknik samt planlæggeren) og repræsentant fra Region Midtjylland, kontor for aktivitets- og investeringsplanlægning.
Projektsekretariatet (PS)	Projektsekretariatet er den organisatoriske enhed, som er dagligt ansvarlig for gennemførelse af projektet inden for projektets rammer. PS er den daglige bygherrerrepræsentant. Projektsekretariatet ledes af en projektledelse bestående af en projektleder vedr. fysiske rammer og teknik, en projektleder vedr. det kliniske indhold samt en planlægger. Projektledelsen referer til plan- og sekretariatschefen.
Bygherrens videnkompetencer	Det er valgt at have en forholdsvis lille projektafdeling. PS vil derfor i væsentlig grad inddrage forskellige interne videnkompetencer i Region Midtjylland. Den interne ekspertise vil indgå i PS's egen organisation med henblik på, at understøtte processer og indhold. Det drejer sig om følgende områder: IT, Medicoteknisk udstyr, indkøb og logistik, patientsikkerhed, hygiejne, bæredygtighed, arbejdsmiljø, jura, driftsforhold og økonomi.
Eksterne private rådgivere	
Totalrådgiver Etape 1	Totalrådgiveren har ansvaret for udarbejdelse af helhedsplanen og ajourføring af denne. Totalrådgiveren skal ligeledes udarbejde byggeprogram, projektering og udføre fagtilsyn af 1. etape af byggeriet. Totalrådgiveren sikrer i hele projektforløbet en ajourføring af helhedsplanen.
Byggeleder	Der vil være en gennemgående byggeleder for projektet, som vil være den overordnede ansvarlige for byggepladsen i forhold til tid, økonomi, koordinering, sikkerhed og sundhed.
Bygherrerådgiver	Bygherrerådgiveren tilknyttes projektet på samme tid som totalrådgiveren etape 1. Bygherrerådgiveren skal som hovedopgave medvirke ved håndtering af økonomi og tid samt planlægge og styre risikostyring i samarbejde med PS. Bygherrerådgiveren skal ligeledes stå for efterfølgende udbud.

Øvrige rådgivere	Der vil efterfølgende blive udbudt rådgivningsydelser for efterfølgende etaper. Endvidere vil der blive tilknyttet ekstern bistand ad hoc, i det omfang specialviden er nødvendigt.
Samarbejdsorganer mellem bygherre og rådgiver	
Byggetekniskudvalg	For at sikre koordinering og samarbejde i det daglige og sikre fremdrift i projektet etableres der et Byggetekniskudvalg. Udvalget består af bygherre, bygherrerådgiver, totalrådgiver og byggeleder. Udvalget mødes minimum 1. gang pr. uge eller efter behov.
Etaper og delprojekter	<p>Det samlede projekt opdeles i etaper, hvor første etape er på ca. 75 – 80.000m². Denne etape vil efterfølgende få det forløb, som planlægges nærmere efter udarbejdelsen af helhedsplanen.</p> <p>Efterfølgende etaper planlægges ud fra helhedsplanens struktur og vurdering af muligheden for målrettet udbud. (muligheden for vurdering af totalentreprise projekter, traditionelle projektføløb, eller andre former for projektføløb).</p> <p>Delprojekter er, opdeling af projektet indenfor den enkelte etape.</p> <p>For delprojekterne oprettes delprojektgrupper, som består af repræsentanter fra PS samt rådgivere og interne medarbejdere fra Hospitalsenheden Vest, der er relevante for gennemførelsen af delprojektet.</p> <p>Den ansvarlige for delprojekterne refererer til PS.</p> <p>Nødvendige interne og eksterne ekspertiser inddrages i delprojektføløbet.</p>

2.3 Ansvarsbeskrivelse

2.3.1 Roller og ansvar

Styregruppen

Styregruppen er den overordnede administrative ledelse for projektet.

Styregruppens sammensætning er følgende:

- Direktøren med ansvar for sundhed (formand),
- Hospitalsledelsen i Hospitalsenheden Vest,
- Repræsentanter fra Psykiatrien
- Repræsentanter fra Sundhedsplanlægning, RM
- Bygningskontoret, RM
- En repræsentant for regionens IT-organisation eller en anden person med IT og/eller medicoteknisk kompetence
- Afdelingslederen Teknisk Afdeling, Hospitalsenheden Vest
- Plan- og sekretariatschefen, Hospitalsenheden Vest
- Projektsekretariatets ledelse, Hospitalsenheden Vest

Som projektets overordnede ledelse beslutter, godkender og udstikker styregruppen retningslinjer for arbejdet indenfor de overordnede mål og rammer godkendt af Regionsrådet.

Styregruppen varetager særligt kritiske beslutninger i projektet og foretager godkendelse ved særlige milepæle i projektet. I den forbindelse kan Styregruppen nedsætte overordnede arbejdsgrupper samt håndtere komplekse konfliktløsninger.

Formanden leder styregruppemøderne. PS tager initiativ til alle styregruppemøder og udarbejder referater. Bygherrerådgiveren, Byggelederen og Totalrådgiveren deltager efter anmodning fra bygherren i møder i styregruppen og medvirker efter anmodning fra bygherren til at forberede eller koordinere beslutninger i styregruppen.

Styregruppemøderne afholdes ca. hver 2 måned.

Formanden er ansvarlig for forelæggelse af overordnede beslutninger vedr. projektet for Regionsrådet.

HEV's ledelsesstruktur

Hospitalsenheden Vest's ledelse er repræsenteret i Hospitals Ledelsen (HL) som afholder møde 1 gang om ugen.

Koordinering mellem HL og PS foregår løbende i tæt dialog, hvor væsentlige emner vil tilgå HL fra PS ved at medtage disse på dagsordenen for HL-møder. HL beslutter hvorvidt emnet skal bringes videre i organisationen og hvilke relevante ledelsesniveauer som skal inddrages.

Der kan være områder hvor HL bemyndiger Projektdirektøren til at træffe beslutninger på HL's vegne.

Ligeledes vil emner, som ikke har relevans for driften af hospitalet, ikke komme i HL's beslutningsfora. Projektdirektøren træffer beslutning herom.

Koordineringsudvalg

Koordineringsudvalget er sammensat af hospitalsdirektøren, planchefen, repræsentanter for ledelsen i projektsekretariatet (projektlederen vedr. fysiske rammer og teknik samt planlæggeren) og repræsentant fra Region Midtjylland, kontor for aktivitets- og investeringsplanlægning.

Koordineringsudvalget er et forum hvor projektsekretariatets ledelse, planchef for HEV, hospitalsdirektør og repræsentant for Region Midtjylland, kontor for aktivitets- og investeringsplanlægning (kontorchef) mødes med henblik på at drøfte og at koordinere tiltag og sikre projektets fremdrift særligt ift. spørgsmål af teknisk og økonomisk karakter. Afhængigt af sagens karakter kan der træffes beslutning eller sagen kan bringes videre til hospitalsledelsens ellers styregruppens beslutning.

Mødefrekvensen er hver 2. uge eller efter behov.

Projektsekretariatet (PS)

Projektsekretariatet er den organisatoriske enhed, som er dagligt ansvarlig for gennemførelse af projektet inden for projektets rammer.

PS er den daglige bygherrerepræsentant.

Under hele projektet består PS's bygherrerolle i at være en kompetent projektleder/bestiller, som sikrer effektiv beslutningstagning på relevant organisatorisk niveau. PS har ansvar for varetagelse af Region Midtjyllands interesser indenfor de fastlagte visioner, mål og rammer for kvalitet, økonomi og tid.

Projektsekretariatet ledes af en projektledelse bestående af projektleder vedr. fysiske rammer og teknik, projektleder vedr. det kliniske indhold samt en planlægger.

Projektledelsen refererer til plan- og sekretariatschefen.

De tre medlemmer af projektledelsen er sideordnede og har et fælles ansvar for projektsekretariatets samlede virke inden for de udstukne rammer, men således at én af de tre gives en særlig opgave / et særligt ansvar i forhold til:

- At have personaleansvar for det øvrige personale i projektsekretariatet
- At sikre der træffes beslutning, i fald der opstår uenighed i projektledelsen

Projektdirektøren

Projektdirektøren har ansvaret for økonomi og tidsplanens overholdelse, indhentning af hospitalsfaglig rådgivning og medarbejderinvolvering. Projektdirektøren fastlægger rammerne for samarbejdet med aktørerne og strukturen for de arbejds- og beslutningsprocesser, der er nødvendige for en succesfuld realisering af projektet.

Projektdirektøren refererer til Region Midtjyllands direktør med særligt ansvar for sundhedsområdet.

Byggeteknisk udvalg

For at sikre koordinering og samarbejde i det daglige og sikre fremdrift i projektet etableres der et Byggeteknisk udvalg. Udvalget består af bygherre, bygherrerådgiver, totalrådgiver og byggeleder. Udvalget mødes minimum 1. gang pr. uge eller efter behov.

Byggeteknisk udvalg beslutter, godkender og udstikker retningslinjer for arbejdet på de underliggende niveauer (delprojekter) og løser konflikter, der ikke kan løses i delprojekterne. PS afrapporterer til styregruppen om fremdrift og de overordnede beslutninger, der træffes i Byggeteknisk udvalg

Byggeudvalget kan i processen oprette ad hoc udvalg med henblik på løsning af detaljspørgsmål.

Eksterne aktører

Bygherren har i et vist omfang delegeret arbejdsopgaver til eksterne aktører udover totalrådgiverfunktionen:

- Bygherrerådgiveren varetager, efter nærmere aftale, bygherrens interesser i forbindelse med indgåelse af større kontrakter mellem bygherren og dennes øvrige rådgivere, leverandører og entreprenører, samt rådgiver og forestår ved udbudsretlig kontrol, afleveringsforretning og konfliktløsning.

Bygherrerådgiveren kan på bygherrens vegne forestå med planlægning, styring og procesledelse, samt videnopsamling. Herunder koordinering mellem de enkelte rådgivere.

Bygherrerådgiveren kan efter aftale med/på bestilling af bygherren være ansvarlig for styring af projekter.

Bygherrerådgiveren skal varetage den daglige økonomistyring, tidssikring og risikostyring.

- Byggelederen skal varetage ledelsen af det samlede byggeri under hensyn tagen til detailøkonomi, detailtidsplan, kvalitet, koordinering og risikostyring.

Den overordnede koordinerende funktion varetages af PS.

2.3.2 Ansvarlig for delprojekterne

PS's organisation tilrettelægges som en projektororganisation efter matrixlignende principper, hvorfra alle ansatte og tilknyttede videnkompetencer i organisationen allokeres til de enkelte delprojekter, når behov opstår. Organiseringen skal tilgodese følgende hensyn:

- Tydelig og klar struktur for organisationen
- Klar definition af ansvarsområder og kompetencer
- Uddelegering af nødvendig beslutningskompetence
- Sammenhæng med Totalrådgiverens organisation

Endvidere kan medarbejder fra bygherrens videnkompetencer samt ad hoc tilknyttede aktører, indgå i de enkelte grupper. På enkelte områder kan der udpeges en ansvarlig for et delprojekt (eks. Medicoteknisk område)

2.3.3 Kvalitetssikring

Med udgangspunkt i Styringsmanualen vil PS i samarbejde med Bygherrerådgiveren og Totalrådgiveren udarbejde en detaljeret beskrivelse af procedurer for aktørerne i den fælles byggeorganisation samt entreprenørerne. Herunder generelle opgave- og kompetencebeskrivelser for de involverede aktører i projektets udførelse.

De involverede aktører vil være:

- Bygherre (PS, Hospitalsledelsen i HEV)
- Bygherrerådgiver
- Byggeleder
- Totalrådgiver
- Entreprenører, øvrige underrådgivere og konsulenter

PS og Totalrådgiveren/bygherrerådgiveren er sammen ansvarlig for godkendelse og indarbejdelse af nye procedurer, eller ændringer af eksisterende procedurer.

Kvalitetssikring (KS) vil blive opdelt i rådgiver KS og entreprenør KS.

- KS af entreprenøren og dennes underleverandørs ydelser sikres af totalrådgiveren i samarbejde med byggelederen.
- KS af totalrådgiverens ydelser sikres af bygherrerådgiveren.
- KS af bygherrens indkøb sikres i et samarbejde mellem bygherrerådgiveren og PS. Denne ydelse kan dog uddelegeres.
- KS af byggelederens ydelser varetages af bygherrerådgiveren og PS.
- KS af bygherrerådgiverens ydelser sikres af PS.

3 Styring af økonomi og tid

3.1 Styringens formål

Økonomistyringen har tre formål:

Det budgetmæssige: DNV-Gødstrup skal bygges indenfor det anlægsbudget, som Regionsrådet godkender som den samlede økonomiske ramme for hele projektet. Tilsvarende gælder for de delprojekter, som hovedprojektet opdeles i.

Det økonomiske: Økonomistyringen skal medvirke til, at der træffes økonomisk forsvarlige beslutninger.

Det regnskabsmæssige: Regnskabsbilag skal behandles regnskabsmæssigt korrekt, og der skal sikres i mod besvigelser. Regnskabet skal opstilles og føres således, at det understøtter den løbende rapportering og styring.

Tidsplanen for planlægningen og udførelsen af byggeriet definerer milepæle og en tidsplan for hele projektet og for hvert delprojekt.

Styringsmanualen for DNV-Gødstrup definerer aktører, ansvar, opgaver, organisation og forretningsgange for styringen af DNV-Gødstrup.

Opgave- og ansvarsfordelingen følger hovedprincippet: At dispositionsret og økonomisk ansvar skal følges ad.

Klar og entydig kompetencefordeling og forretningsgange for opgaverne skal sikre styringens formål.

3.2 Hovedopgaver og hovedstrategi for styringen

Økonomistyring består af 3 faser:

1. Budget og bevilling
2. Løbende styring i udførelsesfasen, som består af:
 - 2.1. Den løbende rapportering og styring af: Økonomi (forbrug i forhold til budget) og om fremdrift (milepæle og tidsplan) og sammenhæng mellem økonomisk forbrug og fremdrift
 - 2.2. Regnskabsdelen: Kontoplan, bilagsgang, økonomisystem m.v.
3. Regnskabsaflæggelse. Budget og regnskab sammenstilles og eventuelle afvigelser beskrives.

En forudsætning for at økonomistyringen skal lykkes er, at der er sammenhæng i systematik og indhold igennem de tre faser fra budget – til løbende styring – til regnskab, således at der kan følges op, sammenlignes og styres i og på tværs af alle tre faser af den økonomiske styring.

Kontoplan skal altså opstilles således, at det er muligt at registrere bilag og løbende følge op på de kategorier, som budgettet opdeles i. Omvendt skal den løbende registrering og opfølgning indrettes, således at der kan rapporteres på budgettets opdelinger.

Milepæls- og tidsplansstyringen har tilsvarende en planlægnings- og en opfølgingsfase, hvor der hhv. opstilles milepæle og tidsplaner og følges op med henblik på at opfange eventuelle afvigelser og korrigere disse.

Hovedstrategien for styringen af DNV-Gødstrup er:

- Som det første skridt udarbejdes en realiseringsplan for det samlede byggeprojekt, hvor det samlede projekt rummes indenfor den styrende økonomiske ramme. Denne indeholder et idéoplæg og et skitseprojekt, der behandler den gennemgående disponering af alle funktioner med henblik på at opnå et entydigt grundlag for DNV-Gødstrup projektet.
- Det samlede anlægsprojekt og anlægsbudget opdeles på etaper og delprojekter med tilhørende budgetter, som er grundlag for Regionsrådets godkendelse af anlægsbevillinger til delprojekter. Budgettet for et delprojekt udgør den styrende økonomiske ramme for delprojektet.
- Den løbende styring og rapportering skal sikre, at anlægsbudgettet for et delprojekt og det samlede anlægsbudget overholdes. Samtidig skal systemer og forretningsgange tilrettelægges således, at regnskabet føres korrekt, og Region Midtjylland sikres mod fejl og besvigelser.
- Der udarbejdes løbende anlægsregnskaber for afsluttede bevillinger.
- Gennemførelsesplanen i realiseringsplanen indeholder en milepæls- og tidsplan for hhv. hele projektet og for hvert delprojekt, som udgør den tidsmæssige ramme for hhv. hele projektet og delprojekter. I opfølgingsfasen sammenholdes planlagt og reelt tidsforløb med henblik på at opfange eventuelle afvigelser og korrigere disse.
- I den løbende projektleddelse overvåges udviklingen i projektet med henblik på at identificere og afværge risici imod projektets mål for kvalitet, tidsplan og anlægsbudget.

3.3 Overordnede regelsæt, begreber, måleenheder og pris- og lønniveau

Følgende regelsæt sætter de formelle rammer for tilrettelæggelsen af den økonomiske styring for byggeprojektet DNV-Gødstrup:

- Lov om regioner
- Styrelsesloven for kommunernes styrelse
- Indenrigsministeriets budget- og regnskabssystem
- Region Midtjyllands delegerings- og kompetencefordelingsregler og
- Region Midtjyllands kasse og regnskabsregulativ.

Tilrettelæggelsen af styringen skal respektere disse regelsæt, der også kan sætte begrænsninger for, hvorledes styringen kan tilrettelægges.

Som tre eksempler på dette kan nævnes, at styrelsesloven fastlægger, at kun Regionsrådet kan beslutte anlægsbevillinger, at budget- og regnskabssystemet stiller krav til kontoplaner og at Regionsrådet har besluttet, at anlægsbevillinger skal afgives brutto.

De definitioner og regler i de overordnede regelsæt, som er væsentligst for DNV-Gødstrup-projektet, følger herunder.

3.3.1 Region Midtjyllands budget- og regnskabsbegreber

Budget og bevilling

Bevilling	Regionsrådets bemyndigelse til den ansvarlige ledelse til at afholde udgifter eller erhverve indtægter til en opgave i overensstemmelse med de beløbsmæssige og materielle forudsætninger for bevillingen. Bevillingen angiver den styrende økonomiske ramme for udgifter og indtægter til en opgave og må ikke overskrides. Alene Regionsrådet kan afgive bevillinger.
------------------	---

Anlægsbevilling	Regionsrådets bevilling til en anlægsopgave dækker hele anlægsopgaven uanset perioden og kan derfor være et- eller flerårig. Afgives altid brutto.
Rådighedsbeløb	Er altid knyttet til en anlægsbevilling og angiver de maksimale årlige udgifter til et anlægsprojekt. Summen af rådighedsbeløbene er = anlægsbevillingen. Rådighedsbeløb er dermed pr. definition et-årige. Afviger de bogførte udgifter i et år fra rådighedsbeløbet overføres mer- eller mindreforbrug normalt til det følgende år.
Bruttokontering	Alle budgetter og regnskaber opføres brutto, dvs. udgifter og indtægter adskilles i såvel budget som regnskab.
Bruttobevilling	Region Midtjylland har besluttet, at anlægsbevillinger afgives brutto. Det indebærer bl.a., at en ekstraindtægt f.eks. en donation fra en fond ikke umiddelbart kan anvendes til at afholde en tilsvarende større udgift. Det kan kun ske efter Regionsrådets godkendelse af både udgifts- og indtægtsbevilling.
Budget	Er en prissætning af ressourceforbruget til en opgave. Et budget er en forudsætning for at kunne ansøge Regionsrådet om en bevilling.

Regnskab

Varemodtagelse	Varemodtageren kvitterer for, <ul style="list-style-type: none"> • at Region Midtjylland har modtaget den omhandlende vare, • at kvalitet, mængde og pris er kontrolleret, • at ydelser beroende på et kontraktforhold er i overensstemmelse med dette, samt • at manuelt genererede bilag er sammentalt og efterregnet.
Kontering	Fakturaer konteres på den relevante konto i det rigtige regnskabsår
Attestation	Den attesterende indestår for <ul style="list-style-type: none"> • at der er kvitteret for varemodtagelse og • at bilaget er konteret i overensstemmelse med sit indhold og på det regnskabsår, det rettelig vedrører
Anvisning	Anviseren indestår for <ul style="list-style-type: none"> • at det anviste beløb har hjemmel i årsbudgettet eller anden gyldig beslutning, og • at bilaget er behørigt attesteret
Betaling og arkivering	Efter anvisning betales leverandøren for ydelsen og bilaget arkiveres.

Den samme person kan varemodtage, kontere og attestere bilaget, men der skal være funktionsadskillelse mellem personer, der attesterer og personer, der anviser bilag.

3.3.2 Måleenheder

Alle budget og regnskabstal opgives excl. moms og i følgende enheder.

	Budget og bevilling	Økonomistyring	Regnskab
Bogholderi	-	-	Kroner
Beregninger og tabeller	Tusind kr.	Tusind kr.	Tusind kr.
Notater og indstillinger	Mio. kr. med 1 decimal	Mio. kr. med 1 decimal	Mio. kr. med 1 decimal

3.3.3 Pris- og lønniveau og prisregulering (P/L)

Formålet med prisreguleringen er at sikre realværdien af budgetter og kontrakter.

Byggearbejderne i DNV-Gødstrup-projektet prisreguleres efter principperne i statens cirkulære om pris- og tid på bygge- og anlægsarbejder som enten fastprisarbejder eller arbejder med prisregulering.

For arbejder med prisregulering er prisen for de dele af arbejdet, der udføres inden 12 måneder fra tilbudsdagen fast. De dele af arbejdet, der udføres efter dette tidspunkt, prisreguleres.

Danmarks Statistiks Byggeomkostningsindeks for boliger anvendes ved prisregulering, da det er det prisindeks, som Danmarks Statistik offentliggør, som afspejler prisudviklingen i byggeriet og dette er den anerkendte prisreguleringsmetode i byggeriet.

En eventuelt afvigelse i mellem statens prisregulering af Region Midtjyllands anlægsrammer og byggeomkostningsindekset for boliger opsamles i en reserve i DNV-Gødstrup-projektet og finansieres indenfor den samlede ramme til projektet.

3.4 Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner

For bygherre gælder *Delegerings- og kompetencefordelingsregler for Region Midtjylland fra januar 2007*. Heraf fremgår i skemaform, hvilke instanser (Regionsrådet/Forretningsudvalget/-Administrationen) der er besluttende hhv. indstillende instans i relation til økonomiske dispositioner. Det drejer sig om dispositioner indenfor budget og bevillinger, regnskabsaflæggelse, væsentlige økonomiske dispositioner samt fastsættelse af generelle retningslinjer på det økonomiske område.

Bilag 1 indeholder en oversigt, som tager udgangspunkt i dette regelsæt og udfylder det vedrørende styringen af DNV-Gødstrup projektet. Her fremgår hvilken delegering og kompetencefordeling, der er mellem forskellige aktører i forhold til økonomiske dispositioner. Det drejer sig om følgende aktører: Regionsrådet, Regionsrådets forretningsudvalg, Direktion og Administration, Styregruppe, Projektsekretariatet, Bygherrerådgiveren og Totalrådgiveren.

3.5 Styrende ramme for udgifter og tidsplan for hele DNV-Gødstrup projektet

Region Midtjylland indsendte den 31. maj 2010 en ansøgning om foreløbigt finansieringstilsagn til DNV-Gødstrup projektet med en samlet anlægsramme på 4,1 mia. kr. Staten gav den 19. november 2010 et foreløbigt tilsagn på 3,15 mia. kr. til DNV-Gødstrup projektet, fordelt med 62,5 % statslig finansiering og 37,5 % finansiering fra Region Midtjylland.

Regeringen tilkendegav overfor Region Midtjylland, at den støttede en samling af psykiatrien i Vestjylland, men at det ikke var en del af finansieringstilsagnet på 3,15 mia. kr. Regionsrådet skal efterfølgende beslutte, om psykiatrien i Vestjylland stadig skal samles ved det nye hospital i Gødstrup, og at de anlægsmæssige omkostninger ved samlingen skal finansieres af regionens egen anlægsramme.

Region Midtjylland vil primo 2012 ansøge staten om et endeligt finansieringstilsagn til projektet. Her vil der være nøje sammenhæng mellem indholdet af byggeprojektet og budgettet. Anlægsbudgettet omfatter samtlige udgifter til hele projektet.

Den 17. november 2010 godkendte Regionsrådet en udflytningsplan for DNV-Gødstrup projektet. Her i fremgår det, at opførelse af og udflytningen til hospitalet i Gødstrup foregår i etaper. I den forbindelse blev Regionsrådet ligeledes præsenteret for en tidsplan for projektet, som i hovedtræk er følgende:

- September 2011: Valg af totalrådgiver for etape 1
- Juni 2012: 1. spadestik og start på byggeri af etape 1

- Primo 2014: Opstart af projektets efterfølgende etaper
- Ultimo 2014: Kontrakt med totalrådgiver for etape 2 og efterfølgende etaper
- Ultimo 2016: 1. etape ibrugtages
- Primo 2017: Efterfølgende etaper, opstart af byggeri
- 2018-2020: Efterfølgende etaper ibrugtages

3.6 Opdeling af DNV-Gødstrup projektet i etaper og delprojekter

Byggeriet af DNV-Gødstrup er et meget stort projekt. Det gælder uanset, om målestokken er f.eks. areal, udgift, kompleksitet eller antal regnskabsbilag. Der er en stor risiko for, at et projekt af den størrelse bliver uoverskueligt og en deraf følgende risiko for budgetoverskridelser.

Projektet er opdelt i etaper, hvor til der tilknyttes en selvstændig totalrådgiver pr. etape. Den første etape omhandler en udflytning af de akutte funktioner med tilhørende funktioner. Efterfølgende etaper planlægges i samarbejde med bygherrerådgiveren.

Etaperne opdeles derfor af hensyn til styringen i et antal klart afgrænsede mindre delprojekter med tilhørende budgetter og milepæls- og tidsplan.

Totalrådgiver er ansvarlig i henhold til den økonomiske ramme for hvert enkelt delprojekt. Der kan ikke blive overført mer- eller mindreforbrug mellem delprojekter uden Regionsrådets godkendelse.

Kriteriet for opdelingen i delprojekter er, at disse hver især skal være velafgrænsede af størrelse, indhold og grænseflade til andre delprojekter. Typisk vil det være enheder, der er egnet til udbud. For egentlige byggearbejder er et delprojekt derfor typisk en eller flere sammenhængende bygninger. For andre typer af arbejder afgrænses delprojekter til en specifik veldefineret opgave, som f. eks. byggemodning, IT, inventar m.v.

Delprojekter er som hovedregel det niveau, som Regionsrådet ansøges om bevilling til. I helhedsplanen vil indgå en investeringstidsplan, der viser hvilke delprojekter, som planlægges igangsat til brug for PS's løbende bevillingsansøgninger i regionen.

3.7 Bevillinger

Regionsrådets bevillinger er grundlaget for enhver opgave, som udføres i forbindelse med Det nye hospital i Gødstrup.

Formelt set defineres en bevilling som *"Regionsrådets bemyndigelse til den ansvarlige ledelse til at afholde udgifter eller erhverve indtægter til en opgave i overensstemmelse med de beløbsmæssige og materielle forudsætninger for bevillingen."*

Bevillingen indeholder dermed en økonomisk og en materiel/indholdsmæssig del:

- Bevillingen angiver den styrende økonomiske ramme for udgifter og indtægter til en opgave og må ikke overskrides.
- Udgifter og indtægter må alene anvendes til det indhold, som Regionsrådet godkender.

Alene Regionsrådet kan godkende eller ændre bevillinger.

Ved bevillingsgodkendelsen tager Regionsrådet stilling til:

- Delprojektets indhold og kvalitet.
- Det samlede anlægsbudget til delprojektet.
- Rådighedsbeløb til delprojekt (udgifter pr. år).

- Prisindeks for anlægsbudget og rådighedsbeløb.
- Milepæle og tidsplan.
- Udbudsform.
- Hvilken administrativ enhed, som er ansvarlig for bevillingen.
- Finansiering af udgifterne.

Bevillingsmæssigt skelnes imellem 3 typer af delprojekter:

- 1 Planlæggende delprojekter.
- 2 Etaper med delprojekter
- 3 Tværgående delprojekter i etapen

3.7.1 Planlæggende delprojekter

De planlæggende delprojekter omfatter dels bygherrens projektorganisation og dels de indledende tværgående delprojekter, der er grundlag for udformningen af de fysiske byggeprojekter.

Delprojekter kunne være opgaver, som ikke kan langtidsplanlægges såsom ad hoc tilknyttede konsulenter.

De planlæggende delprojekter har den største vægt i de første år og vil efter få år kun omfatte udgifterne til bygherrens projektorganisation.

Der aflægges anlægsregnskab for denne bevilling ved projektets afslutning.

3.7.2 Etaper med delprojekter

Det samlede projekt opdeles i etaper som underopdeles i delprojekter.

Delprojekter har hver deres bevilling, hvor størrelse og/eller kompleksitet indebærer, at delprojektet af hensyn til overskuelighed og dermed sikkerhed i planlægning og budgettering og styring nødvendiggør dette.

Den præcise opdeling i delprojekter skal defineres i planlægningsarbejdet for hver enkel etape.

Da delprojekterne er dele af et samlet byggeri kan der være behov for justering af grænsefladerne i delprojekterne. For at undgå forsinkelser bemyndiges projektdirektøren til omflytning af budgetposter indenfor de bevilgede delprojekter med efterfølgende bevillingsmæssig godkendelse ved aflæggelse af kvartalsrapport til Regionsrådet. Dette forudsat, at omflytningerne er udgiftsneutrale inden for delprojektet.

Der aflægges anlægsregnskab for hver bevilling, når delprojektet er afsluttet.

Opdelingen i adskilte delprojekter sikrer, at etapen opløses i en række mere overskuelige projekter, hvor budget og regnskab fra starten er klart adskilt. Det giver større overskuelighed og sikkerhed i planlægningen og dermed budgetlægningen og styringen. Samtidig giver det en ekstra evaluering af etapen og udgifterne og dermed en ekstra mulighed for at justere den samlede økonomiske ramme. Erfaringerne fra det første delprojekt kan udnyttes til at justere de efterfølgende delprojekter.

Milepæls- og tidsplanlægningen revideres løbende og sammenholdes med den oprindelige tidsplan.

Den bevillingsmæssige godkendelse og styring af disse delprojekter forløber som beskrevet i bilag 3.

3.7.3 Tværgående delprojekter i etappen

Der vil kunne forekomme delprojekter som har en tværgående sammenhæng. Projekterne håndteres i forhold til proceduren for delprojekter generelt. Styregruppen godkender tværgående delprojekter.

3.8 Løbende styring i udførelsesfasen

Efter Regionsrådets bevillingsmæssige godkendelse af delprojektets indhold og udgifter består den løbende styring i udførelsesfasen af to dele:

- Regnskabsdelen: Kontoplan, økonomisystem, bilagsgang m.v.
- Løbende rapportering og styring om: Økonomi (forbrug i forhold til budget), om fremdrift (milepæle og tidsplan) og sammenhæng mellem økonomisk forbrug og fremdrift samt overvågning og styring af risici.

3.8.1 Regnskabsdel

Regnskabet for projektet føres i Region Midtjyllands økonomisystem "ØS Indsigt"

Kontoplanerne opbygges således, at de understøtter regionens styringsbehov og er i overensstemmelse med Indenrigs- og Sundhedsministeriets styringsbehov.

Hver bevilling, som Regionsrådet godkender til projektet får sin egen kontoplan. Hver kontoplan opdeles med ansvarsområde som kriterium i følgende 4 kontoplanafsnit, hvor udgifterne skal konteres på hvert sit kontoplanafsnit.

	Ansvarlig for	
	Styring	Budgetoverholdelse
1. Entreprenørydelser, anlægsomkostninger	Ekstern rådgiver	Ekstern rådgiver
2. Bygherreleverancer (Eksempelvis udstyr og IT)	Bygherren	Bygherren
3. Rådgiverhonorar	Bygherren	Bygherren
4. Bygherreudgifter ("omkostninger intern/ekstern")	Bygherren	Bygherren

Entreprenørydelser udgør som regel hovedparten af udgifterne til et byggearbejde. Der indgås kontrakt med TR om planlægning, projektering, udbud og styring af byggeriet. TR styrer, disponerer og omdisponerer entreprenørydelser med ansvar overfor bygherren under givne begrænsninger.

Bygherreleverancer er ydelser, hvor bygherren vælger selv at tage ansvaret for planlægning, projektering, udbud og styring af leverancerne som alternativ til at udlicitere disse opgaver til en ekstern part med ansvar overfor bygherren. Medicoteknisk udstyr, IT og løst inventar er ydelser, som bygherren vælger som bygherreleverance.

Rådgiverhonorar. Bygherren indgår aftale med rådgiver om levering af ydelser. Bygherren har selv ansvar for planlægning, udbud og styring af disse ydelser.

Bygherreudgifter (omtales ofte som omkostninger) er bl.a. entreprisforsikring, myndighedsgodkendelser, revision af anlægsregnskab og reserve til uforudsigelige udgifter.

Sidstnævnte er en budgetreserve, hvor bygherren godkender anvendelsen på de øvrige poster i delprojektet.

I et konkret delprojekt kan kontoplanen opdeles yderligere efter behov.

Behandlingen af regnskabsbilag skal tilrettelægges i overensstemmelse med Region Midtjyllands kasse- og regnskabsregulativ og således at hele bilagsgangen fra varemottagelse til arkivering og genfremfindning af bilag sker effektivt og produktivt.

Al bilagsbehandling foretages elektronisk i overensstemmelse med lov nr. 1203 af 27.12.2003 om offentlige betalinger.

Ved bilagsbehandlingen skelnes mellem bilag:

- Honorar til rådgivere, hvor PS styrer leverancerne
- Entreprenørydelser m.v. som styres af rådgiveren

Bilagsgangen for de to bilagstyper fremgår af *bilag 4*.

3.8.2 Løbende rapportering og styring

Den løbende rapportering og styring har til formål at identificere og afværge eventuelle risici mod delprojektets mål for kvalitet, tidsplan og anlægsbudget.

I de faser hvor delprojektet planlægges hhv. udføres, skal der ske en løbende styring og rapportering vedrørende:

- Økonomi: Fokus på budgetoverholdelse. Afvigelser mellem på den ene side budget og på den anden side dispositionsregnskab og bogførte udgifter.
- Tidsplan: Fokus på opnåelse af delmål og overholdelse af plan for milepæle og tidsplan.
- Sammenhæng mellem økonomisk forbrug, fremdrift og tidsplan.
- Risici for etappen/delprojektet: En bredere fokus på potentielle risici for opnåelse af delprojektets mål for kvalitet, tidsplan og anlægsbudget og hvorledes risici afværges eller reduceres, jf. afsnit 4

Rapportering for etaper og delprojekter

Styring og rapportering sker på månedsbasis for hver etape/delprojekt. Indenfor hver etape/delprojekt rapporteres for hver budgetpost.

Rapporteringen skal have fokus på problemer: Årsager og løsninger.

Delprojektledelsen iværksætter umiddelbart løsninger på det niveau, hvortil de har kompetence. Problemer udover dette niveau videresendes til projektledelsen i den samlede månedsrapport for hele projektet til projektledelsen i PS.

Samlet rapportering til projektledelsen

På månedsbasis udarbejdes en samlet rapportering til projektledelsen. Den samlede rapportering skal give projektledelsen en samlet status for projektets stade og have fokus på de problemer, som projektledelsen skal tage stilling til.

Rapportering til Regionsrådet og Regionsrådets Forretningsudvalg

Til Regionsrådets Forretningsudvalg og Regionsrådet udarbejdes fire gange årligt en samlet rapportering om aktivitet, servicemål og økonomi i hele Region Midtjylland. I denne rapportering indgår også en rapportering om status for DNV-Gødstrup.

3.8.3 Udbetalingsgrundlag

For rådgiverydelser der udbetales som honorar efter byggeudgift foretages udbetaling for ydelser efter en betalingsplan.

For andre rådgiver- og entreprenørydelser udbetales rater efter præsterede ydelser.

Betaling efter præsteret ydelse foregår ved, at leverandøren ved udgangen af hver måned sender en a conto begæring med anmodning om betaling af de arbejdsydelser, og leverancer, som er præsteret i den foregående måned. Der vedlægges et detaljeret bilag baseret på den i sin tid udarbejdede tilbudsliste.

Der foretages på baggrund af den fremsendte a conto begæring en kontrol af, at der faktisk er præsteret de ydelser og leverancer, som der udbedes betaling for.

Bygherren foretager denne kontrol af rådgiverydelser. Bygherrerådgiveren foretager KS-kontrol af totalrådgiveren og entreprenør ydelserne. Totalrådgiver foretager denne kontrol af entreprenørydelser.

3.8.4 Ændringer

I løbet af byggeprojektet må forudses behov for ændringer i forhold til de godkendte planer.

Kompetencen til at godkende ændringer fremgår af kompetencefordelingskemaet i bilag 2, jf. afsnit 3.4

Forslag til ændringer skal altid indeholde fuld finansiering.

3.8.5 Sikkerhedsstillelse/garantier

Bygherren stiller som offentlig bygherre ikke sikkerhed.

Totalrådgiveren stiller sikkerhed i projekteringsforløbet, for at imødegå eventuel konkurs.

Entreprenører stiller sikkerhed mod fejl og mangler ved byggeri og andre forpligtigelser overfor bygherre f.eks. i forbindelse med konkurs.

Både sikkerhedsstillelse og garanti anvendes i daglig tale om dette forhold. Her anvendes begrebet sikkerhedsstillelse.

"Almindelige betingelser for arbejder og leverancer i bygge- og anlægsvirksomhed" (AB 92) § 6 fastsætter følgende hovedregel vedrørende entreprenørens sikkerhedsstillelse for et byggeri.

Medmindre andet fremgår af udbudsmaterialet, skal entreprenøren senest 8 arbejdsdage efter entrepriseaftalens indgåelse stille sikkerhed for opfyldelse af sine forpligtelser over for bygherren. Sikkerheden stilles i form af betryggende bank- eller sparekassegaranti, kautionsforsikring eller på anden, betryggende måde.

Sikkerhedsstillelse administreres af PS.

Fremsendelse af sikkerhedsstillelse fra entreprenør til PS skal ske på Region Midtjyllands standardblanket.

Sikkerheder (totalt eller nedskrevet) på kr. 30.000 eller derunder stilles ikke/frigives.

Forretningsgang vedr. entreprenørers sikkerhedsstillelse

Periode	Sikkerheds størrelse	Ansvarlig for oprettelse af sikkerhed, afleveringsforretning og eftersyn	Ansvarlig for registrering, opbevaring og nedskrivning af sikkerhed
Indgåelse af kontrakt Fra aftale indgås til aflevering	15 %	Byggeleder	PS
Aflevering Fra aflevering til 1-års eftersyn	10 %	Byggeleder	PS
1-årseftersyn Fra 1-års til 5-års eftersyn	2 %	Byggeleder	PS
5-års eftersyn	0 %	Drift ^{*)}	Drift ^{*)}

^{*)}Drift i skemaet vil sig: den fremtidige driftsorganisation.

Sikkerhed angives som procent af entreprisens sum excl. moms.

Bygherrerådgiveren rapporterer løbende om sikkerhedsstillelse,

Medicoteknik

Region Midtjyllands medicotekniske afdelings praksis for sikkerhedsstillelser ved anskaffelse af medicoteknisk udstyr er følgende:

For medicoteknisk udstyr med en kontraktsum over EU's grænse for udbud betaler Region Midtjylland i 3 rater: 1/3 ved indgåelse af aftale, 1/3 ved levering og 1/3 ved aflevering.

Ved aftaleindgåelsen skal leverandøren stille en sikkerhed svarende til Region Midtjyllands betaling. Denne sikkerhed nedskrives ved leveringen til 10 % af kontraktsummen indtil et år efter afleveringen og udbetales herefter til leverandøren forudsat, at udstyret fungerer tilfredsstillende.

3.8.6 Forsikring

I forbindelse med opførelsen af DNV – Gødstrup skal der etableres særskilt forsikringsdækning for henholdsvis entrepris- og rådgiverforsikring.

Policerne søges etableret enkeltvis af hensyn til bl.a. forskydninger i dækningsperioder og risikoforskelle. Dog udbydes de sammen og søges etableret i samme forsikringssselskab.

Da begge forsikringsordninger udbydes samtidigt, og forventes at overstige EU's tærskelværdier, vil udbuddet blive gennemført efter reglerne om konkurrencepræget dialog/udbud efter forhandling.

Der anvendes forsikringsmægler i forbindelse med gennemførelse af udbuddet, som forventes afholdt i perioden fra ca. 1. maj til 1. september 2011. Det bliver forsikringsmæglerens opgave at fremskaffe tilbud fra et bredt udsnit af forsikringsgivere, således resultatet af udbuddet afspejler de på udbudstidspunktet værende markedsmuligheder.

Forsikringsmægleren er forpligtet til at gennemføre udbuddet efter gældende udbudsregler.

Entrepriseforsikring

Udgangspunktet for bygherres forsikringsetablering i projektet er bestemmelserne i AB92. Bygherren er jf. AB92 § 8 alene forpligtet til at etablere forsikring for brand- og stormskade m.m..

For dette projekt skal der dog etableres forsikringsdækning på all-risk vilkår, således bl.a. også vandskader og udførelsesansvaret er meddækket.

Forsikring

§ 8. Bygherren tegner og betaler sædvanlig brand- og stormskadeforsikring fra arbejdets påbegyndelse, indtil mangler, der er påvist ved afleveringen, er afhjulpet. På entreprenørens anmodning skal denne og eventuelle underentreprenører medtages som sikrede på forsikringspolice. Forsikringen skal omfatte samtlige entreprenørers arbejde på den bygning eller det anlæg entrepriseaftalen vedrører. Ved om- eller tilbygning skal forsikringen dække skade på arbejdet samt på den bygning eller det anlæg, der er genstand for om- eller tilbygning.

Stk. 2. Offentlige bygherrer kan kræve sig stillet som selvforsikrer.

Stk. 3. Entreprenøren og eventuelle underentreprenører skal have sædvanlig ansvarsforsikring for skader, for hvilke der er ansvar efter dansk rets almindelige regler. Entreprenøren skal på anmodning dokumentere, at forsikringen er i kraft."

I forbindelse med medforsikring af entreprenører skal disse indestå for, at DNV holdes skadesløs i forhold til eventuelle udløste selvrisci.

Rådgiveransvarsforsikring

Indgåede rådgiveraftaler, samt totalrådgivningsaftalen for projektet, skal være omfattet af en rådgiverforsikring (projektforsikring), som skal meddække samtlige til projektet hørende rådgivere.

Forsikringen etableres af bygherren med en samlet forsikringsdækning for de til projektet hørende rådgivere.

Der beregnes en samlet præmie på baggrund af det samlede rådgiverhonorar for omfattede rådgivere, og rådgiver indestår for, at DNV holdes skadesløs i forhold til eventuelle udløste selvrisci.

3.9 Anlægsregnskaber

PS udarbejder løbende anlægsregnskab, når en bevilling afsluttes.

Anlægsregnskabet skal forelægges Regionsrådet til godkendelse senest 6 måneder efter anlægsarbejdets afslutning. Et anlægsarbejde anses for afsluttet, når der har været en mangelfri gennemgang af anlægsarbejdet og der er udstedt ibrugtagningstilladelse.

I anlægsregnskabet sammenstilles bevilling og forbrug og afvigelser beskrives.

Anlægsregnskabet forelægges Regionsrådet til godkendelse.

Den løbende godkendelse af anlægsregnskaber giver en ekstra mulighed for at evaluere det samlede forbrug til projektet og dermed en ekstra mulighed for at justere projektet til den samlede økonomiske ramme for hele projektet.

4 Risikostyring

4.1 Risikostyringens formål

Formålet med risikostyring er at sikre en succesfuld gennemførelse af et projekt uden ubehagelige overraskelser i form af f.eks. overskridelser af tidsplan eller anlægsbudget.

Risikostyringen identificerer risici imod projektets kvalitet, tidsplan, og anlægsbudget.

Den løbende risikoovervågning af planlægnings- og byggeprocessen skal give et rettidigt og retvisende billede af styringen af projektet, således at projektets aktører ved at sætte fokus på aktuelle og fremtidige kritiske forhold kan reducere eller fjerne risici i mod opfyldelsen af projektmålene for kvalitet, tid og økonomi.

4.2 Risikostyringsmål

Der er opstillet følgende risikostyringsmål for gennemførelsen af projektet DNV-Gødstrup som de enkelte risici skal måles i forhold til:

- Anlægsbudget, overholdelse
- Overholdelse af tidsplan
- Kvalitet af det udførte byggeri skal leve op til visionerne og de specifikke krav til byggeriet

4.3 Risikostyrings metode

Risikostyrings metodik er:

- At identificere hændelser/emner, der potentielt kan få væsentlig indflydelse på et eller flere af de ovennævnte mål for projektet.
- Skabe et grundlag for at der kan tages kvalificerede beslutninger vedrørende risikoreduktion og opfølgning på identificerede risici.
- Skabe overblik over roller og ansvar i risikostyringen.

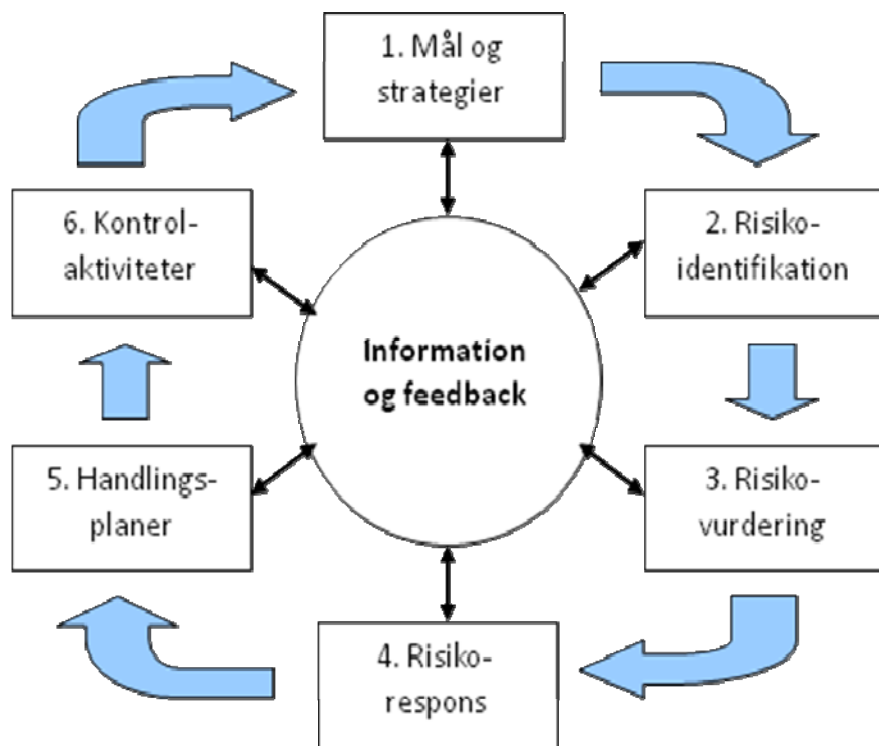
Værktøjet til risikostyringen er risikorapporten, hvor identificerede risici løbende registreres og opdateres. For hver identificeret risiko registreres følgende:

- 1 En beskrivelse af den identificerede risiko.
- 2 Årsagerne til, at risikoen optræder.
- 3 Kvantificering af risikoens potentielle effekt på projektet;
- 4 Sandsynligheden for at risikoen vil forekomme under hensyntagen til allerede indførte tiltag.
- 5 Konsekvensen, hvis risikoen forekommer. Konsekvensen beskrives i henhold til de opstillede risikomål (eksempelvis en forsinkelse af tidsplanen eller en merudgift af en given størrelse eller påvirkning af driftsudgifterne).
- 6 En beskrivelse af risikoreducerende tiltag, der har til formål at minimere sandsynligheden for at risikoen optræder eller minimere konsekvensen af, at det optræder.
- 7 En risikoejer, der har ansvaret for, at aktioner relateret til risikoen bliver udført.

Risikorapporten giver dermed et overblik over risici, en rangordning af de forskellige risici ud fra sandsynlighed og konsekvens, et eller flere forslag til løsninger og en placering af ansvaret for udførelse af løsninger.

Risikorapporteringen er en integreret del af den periodevise rapportering og giver grundlag for at prioritere arbejdsindsatsen, således at der først arbejdes på at fjerne eller reducere effekten for de risici, hvor effekten er størst.

For at håndtere systematikken af risikoelementerne udarbejder PS et elektronisk værktøj baseret på projektets projektweb til brug for samtlige aktører i byggeforløbet. Systemet er tænkt efter princippet i nedenstående diagram.



Risikoelementerne rangeres efter grad af konsekvens og sandsynlighed for at hændelser indtræffer.

Risikoregisteret muliggør en prioritering af de enkelte risikoelementer i forhold til deres potentielle effekt for projektet målsætninger. Dette er et vigtigt element til understøttelse af risikoreduktion.

4.4 Aktører og roller i forbindelse med risikostyringen

Opgaver og ansvar i risikostyringen defineres i forbindelse udarbejdelse af Vejledning til risikostyring i projektet.

4.5 Risikorapportering

Bygherrerådgiveren udarbejder i samarbejde med PS hver 3. måned rapporter om risici i forhold til økonomi, tid og fremdrift på henholdsvis delprojekt og porteføljeniveau (det samlede projekt).

I forbindelse med DNV-Gødstrup udarbejdes følgende rapportering om risici i projektet til Direktionen/Regionsrådet:

- Risikorapportering hver 3. måned med en rapportering på projektets mål: Overordnet rapportering på tid, økonomi og kvalitet.
- Det 3. øje udarbejder årligt en statusrapport til Regionsrådet om status for projektet. I denne rapport er der en bred fokus på organisering, samarbejde, kvalitet af det udførte arbejde, overholdelse af budget og tidsplan, risici, m.v.

5 Dokumentation og arkivering

5.1 Dokumentationskrav

Totalrådgiverens ydelser skal som det fremgår af udbudsmaterialet udføres efter de digitale bygherrekrav, jf. bkg. nr. 1365 af 11/12/2006 eller senere version om krav til anvendelse af Informations- Kommunikationsteknologi i byggeriet. Her stilles bl.a. krav om at projektets kommunikation gennemføres og dokumenteres via projektweb. Projektering skal så vidt muligt sikres gennemført med brug af koordinerede 3D bygningsmodeller, og alle udbud skal gennemføres digitalt med anvendelse af bygningsmodeller og beskrivende mængdebetegnelser. Aflevering af driftsdata skal foretages digitalt således, at data vil kunne afleveres i bygherrens driftssystem. Til efterlevelse heraf vil der blive indgået en IKT aftale mellem rådgiverne og bygherren.

Til brug for projektets kommunikation under hele projektets levetid, vil PS anskaffe Projektweb.

Alle relevante dokumenter, som knytter sig til arbejdet med projektet skal forefindes på Projektweb. Dette gælder samtlige aktører i byggeforløbet. Udarbejdelsen af strukturen for projektweb udformes i samarbejde med bygherrerådgiveren og totalrådgiveren for etape 1.

5.2 Arkiveringsregler

PS er forpligtet til at efterleve retningslinjer for brugen af ESDH.

Journalisering skal omfatte al ind- og udgående kommunikation, samt alt internt materiale, der potentielt kan have betydning for en sag – uanset om det er en afgørelsessag eller en sag, der må anses som almindelig forvaltningsvirksomhed.

Som medarbejder i regionen er man ansvarlig for, at alle de dokumenter, man producerer eller modtager, bliver registreret i ESDH. Man er også ansvarlig for, at oplysninger, der ikke forefindes i dokumentform, bliver registreret på sagen. Det er vanskeligt at opstille en eksakt facitliste for, hvad der skal registreres i ESDH. Det er derfor op til den enkelte medarbejder at vurdere, hvilken information, der skal registreres udover følgende:

- Dokumenter der forefindes på Projektweb skal ikke registreres i ESDH, før afslutning af delforløb i projektet, medmindre der knytter sig særskilt information hertil.
- Uformelle møder og telefonaftaler, hvor der træffes aftaler eller fremkommer faktuelle oplysninger af betydning for projektet, bør registreres i form af korte notater, der dokumenterer aftalen eller oplysningerne.
- Al elektronisk kommunikation af betydning for en sag skal registreres.
- Egne notater og rapporter bør altid registreres

6 Udbud og kontrakter

6.1 Totalrådgiver etape 1

Den kommende totalrådgiver af etape 1 er fundet, ultimo september 2011, derefter vil der blive udarbejdet en endelig kontrakt mellem parterne. Kontrakten vil omfatte hele totalrådgivningsperioden for etape 1 (ca. 78.000 kvm - forventet afsluttet 2016/2017) samt opfølgning på helhedsplanen i perioden frem til 2020. Endvidere vil kontrakten indebære en aftale om fagtilsyn i byggeperioden samt medvirke ved det efterfølgende totalrådgiverudbud af kommende etaper.

Rådgiverkontrakten er ikke opdelt i skiver eller andre faseopdelte elementer, men kan dog opsiges i perioden af bygherren. Såfremt denne situation vil opstå betyder det, at der skal betales en kompensation, hvis kontrakten opsiges i de første faser af projekteringen. Denne aftale skyldes totalrådgiveren som vinder af konkurrencen får sit konkurrencevederlag omsat til en honorarydelse. Hvis bygherren efter et kortforløb opsiger kontrakten, vil totalrådgiveren derved miste efterfølgende honorarindtægt, men samtidig ikke få konkurrenceafregning, som øvrige konkurrencedeltager får.

Kontrakten er opdelt således at totalrådgiverens arbejde udføres efter medgået tid i faserne byggeprogram, dispositionsforslag og fastlåses i faserne projektforslag og efterfølgende med en fast procentsats. Arbejdet med sikring af helhedsplanens intentioner i de efterfølgende faser og udarbejdelse af byggeprogrammer for øvrige totalrådgiver udbud vil ligeledes afregnes efter medgået tid.

Der er vedlagt bilag 6 et udkast til kontraktforslaget, som totalrådgiverkonsortierne er bekendt med via udbudsmaterialet. Kontrakten vil efterfølgende blive forhandlet, hvorefter der vil blive udarbejdet en endelig kontrakt. Kontraktens ordlyd, i det omfang det er relevant, vil ligeledes blive brugt i forbindelse med udbuddet af kommende totalrådgiver opgaven.

6.1.1 Udbud - entreprise- og samarbejdsformer

Der vil for projektet blive udarbejdet en udbudsstrategi, der omfatter konkrete anbefalinger til, hvorledes byggeriet tænkes udbudt. Udbudsstrategien udarbejdes mellem bygherrerådgiveren og PS. Hertil udarbejdes endvidere kommercielle vilkår i entrepriseaftalerne. Godkendelse af de kommercielle vilkår og endelig tildeling af kontrakten påhviler bygherren efter indstilling fra bygherrerådgiveren. PS lader kontrakter blive vurderet juridisk, inden de fremsendes til underskrift.

Formålet med udbudsstrategien er, at skabe sikkerhed for overholdelse af den økonomiske ramme for projektets gennemførelse, samt sikre at de målsætninger, succeskriterier og planlægningsforudsætninger som er indeholdt i helhedsplan. Det er samtidig et overordnet mål, at udbudsstrategien skal have en holdbarhed på kort- og langt perspektiv i forhold til markeds- og konjunkturudsving, som kan sikre en optimal konkurrence og prissætning af projektet. Endvidere er udbudsstrategien tilstrækkelig fleksibel til at rumme forskellige entreprisestørrelser og sammensætning.

Udbudsstrategien baseres på principper om udbudsstørrelser, opførelses- og byggehastigheder, udbudsgrundlaget, kontraktspøget, udbudsprocedure for bygge- og anlægsarbejder, entrepriseprincip for bygge- og anlægsarbejder, rammeaftaler og optioner.

6.2 Bygherrerådgivning og byggeleder

Den tilknyttede gennemgående bygherrerådgiver vil blive fundet i løbet af sensommeren 2011. På nuværende tidspunkt er prækvalifikationsannoncen udsendt med henblik på, at finde 7 prækvalificerede som efterfølgende kan byde ind på opgaven. Udsendelse af udbudsmaterialet forventes foretaget ultimo september 2011, umiddelbart efter at der er offentliggjort en vinder af konkurrencen. Det forventes, at der er fundet en bygherrerådgiver, som der kan skrives kontrakt med ultimo 2011.

Bygherrerådgiver er en ikke specifik definerbar størrelse, idet opgaven skal dække risikostyring, kvalitetssikring, udbudsstrategi og håndterings af udbud, tids og økonomiplanlægning. Det vil betyde, at der afregnes efter medgået tid i hele perioden. Ligeledes vil det være meget forskelligt med hvilken indsats bygherrerådgiveren skal yde over hele forløbet. I starten af processerne vil intensiteten være høj og kan betyde at

bygherrerådgiveren skal levere flere årsværk. Senere vil det aftage når principper og rutiner er indarbejdet, hvilket betyder at der trappes ned frem mod 2020.

Kontrakten med bygherrerådgiveren vil være efter medgået tid, styret af et budget. Kontrakten indgås for hele forløbet frem mod 2020. Som kontrakten med totalrådgiveren vil der også her være indarbejdet en opsigelsesmulighed således, at den kan opsiges med et vist varsel.

Byggelederfunktionen vil blive udbudt i løbet af 2012.

6.3 Inddragelse af eksterne kompetencer

Region Midtjylland er fritstillet med henblik på at udbyde rådgivningsopgaver til tredjemænd, når Region Midtjylland vurderer, at det vil være mest hensigtsmæssigt.

7 Kommunikation

7.1 Generel kommunikation

Region Midtjyllands kommunikationspolitik: God Kommunikation – kommunikationspolitik for Region Midtjylland, 2008 fastlægger de overordnede retningslinjer som projektet DNV-Gødstrup er omfattet af.

Kommunikationspolitikken er en overordnet ramme med fokus på holdninger og værdier frem for regler. RM ser kommunikation som en kerneopgave. Region Midtjyllands kommunikationspolitik udpeger samtidig en fælles retning: At Region Midtjylland ønsker at være en kommunikerende organisation med en kommunikationskultur baseret på Region Midtjyllands værdier: Dialog, dygtighed og dristighed.

Region Midtjylland kommunikationspolitik er rammen om den fælles vision for en kommunikerende organisation. Kommunikationspolitikken lægger således op til, at den enkelte afdeling eller virksomhed indenfor koncernen RM formulerer egne mere præcist dækkende retningslinjer for kommunikation.

Målsætningen for kommunikation er:

- Sikre et informationsniveau og en dialog, der gør, at parterne er velinformerede
- Skabe kendskab til og forståelse af projektets mål
- Sikre videndeling og understøtte en kommunikationskultur
- Skabe engagement og fællesskabsfølelse over for projektet.

7.2 Kommunikation med samarbejdspartnere

Region Midtjylland vil fremme produktivitet og effektivitet i byggeriet gennem effektiv og innovativ anvendelse af digitale værktøjer.

Det er målet, at der skabes et sammenhængende digitalt informationsflow gennem hele byggeprocessen. Lige fra design- og projekteringsfaserne til opførelsen og efterfølgende drift og vedligehold samt i forvaltning af byggeriet. De digitale projekthinformationer skal derfor løbende udarbejdes iht. byggebranchens gængse standarder og metoder for digitaliseringen af byggeriet, således at projekthinformationer kan udveksles, genanvendes og videreudvikles mellem parterne gennem hele byggeprocessen.

Digitale bygherrekrav

DNV-Gødstrup projektet skal opfylde statens digitale bygherrekrav. Statens digitale bygherrekrav er angivet i Erhvervs og Byggestyrelsens Bekendtgørelse 1365 om 'Krav til anvendelse af informations- og kommunikationsteknologi i byggeri'. Det er den nye revision af 2010, der i DNV-Gødstrup projektet skal efterleves. Indtil denne revision træder i kraft er det bekendtgørelsen af 2006, der er gældende.

Projektweb

Der skal anvendes projektweb gennem hele projektførelsen, og alle relevante parter skal have adgang til og gøre brug af projektwebsystemet, således at al relevant projektinformation arkiveres, udveksles og kommunikeres digitalt via dette IKT-værktøj.

Projektwebsystemet skal være byggeprojektets centrale digitale dokumentarkiv, hvorigennem projektets parter skal arkivere og udveksle alle for projektet relevante dokumenter. Projektwebsystemet skal være så smidigt at anvende og skal lette adgangen til og udvekslingen af projektdokumentation for de relevante parter. Projektwebsystemet skal samtidig kunne dokumentere historikken omkring udvekslingen af projektinformationerne.

Anvendelsen af projektweb skal understøtte og fremme effektiviseringen og systematiseringen af kommunikationen og dokumentationen omkring den digitale projektinformation, der løbende udarbejdes og udveksles mellem parterne i byggeprojektet. DNV-Gødstrup indkøber projektwebsystemet og afholder systemets driftsomkostninger hertil.

Digitale bygningsmodeller

Der skal anvendes digitale bygningsmodeller i 3D, som det centrale koordinerende og visuelle IKT-værktøj for projektet. Med de digitale bygningsmodeller kan alle i projektet let og visuelt sikre sig det nødvendige overblik over projektet, dets omfang og fremdrift. Tilsvarende skal de digitale bygningsmodeller i 3D sikre, at projekteringsresultater koordineres effektivt, således at udførelsesgrundlaget er konsistent og mangelfrit inden udførelsen igangsættes.

Digitalt udbud

Der skal gennemføres digitalt udbud gennem en internetbaseret udbudsportal. Udbudsportalen skal understøtte den nødvendige fortrolighed og sikkerhed, der påkræves iht. til udbudsdirektivet og tilbudslovens krav til elektroniske udbudssystemer, således at det digitale udbud, tilbudsgivningen og selve licitationen gennemføres på lovlig vis. Udbudsportalen skal anvendes både ved udbud af udførelsesentrepriserne og ved andre typer udbud, som f.eks. udbud af inventar.

Digital aflevering

Der skal anvendes digital aflevering af digitale projektinformationer, som vurderes relevant for dokumentation af selve byggesagen, af det afleverede byggeri (som udført) samt af den efterfølgende drift og forvaltning af byggeriet.

Standarder for digitalisering

Det er et krav, at der i projektet i videst mulig omfang anvendes branchestandarder vedrørende digitaliseringen af byggeprocessen. Ligeledes er det ønsket, at de erfaringer, der er gjort med de senere års afprøvninger af Det Digitale Byggeri, tages i anvendelse i dette projekt.

Cuneco

Det er Region Midtjyllands hensigt at fremme både produktivitet og effektivitet i byggeriet, derfor ser Region Midtjylland det også formålstjenstligt at DNV-Gødstrup bistå Cuneco omkring udvikling og afprøvning af byggeriets kommende digitale infrastruktur. Derfor skal totalrådgivere være indstillet på gennem hele projektførelsen at bidrage til udvikling af byggeriets digitale infrastruktur gennem praktisk IKT-afprøvning på DNV-Gødstrup projektet.

IKT-infrastruktur

Det er bygherrens hensigt, at der, foruden de IKT-værktøjer og -arbejdsmetoder, der anvendes til at opfylde de statslige bygherrekrav, også anvendes andre IKT-værktøjer og

metoder, der fremmer kommunikation og de digitale samarbejdsprocesser mellem byggeprojektets parter.

E-mails

E-mails i et byggeprojekt er et vigtigt og procesfremmende værktøj, som anvendes i ethvert projekt. Udfordringen med e-mails er, at projektrelaterede e-mails almindeligvis ikke er tilgængelige for projektets deltagere. Oftest arkiveres e-mails lokalt på den enkelte brugers PC, hvorved øvrige projektdeltagere ikke har adgang til den information, der indgår i disse e-mail.

Retningslinjer for aktivering af e-mail på projektweb skal aftales mellem bygherren og totalrådgiveren.

Videokonference

På grund af den geografiske afstand mellem projektparterne og byggeprojektet, finder DNV Gødstrup, det - af både miljø- og omkostningsmæssige betragtninger, hensigtsmæssigt at minimere projektets rejsebelastning og anvende videokonferencefaciliteter i stedet.

Det er derfor en forudsætning, at der anvendes videokonferencefaciliteter på projektet, og totalrådgiveren skal derfor redegøre for, hvorledes og i hvilket omfang videokonferencer vil blive anvendt i projektet.

Eksempler på ovenstående

Brug af ovenstående medie kan blandt andet forekomme mellem følgende parter:

- Det 3. øje
- Byggeteknisk udvalg
- Bygherrerådgiver
- Totalrådgiver(e)
- Entreprenører
- Brugergrupper

7.3 Kommunikation internt

Kommunikation internt er kommunikation mellem parterne i Region Midtjylland. Kommunikationen vil foregå via den normale mailplatform og følge de retningslinjer som ligger herfor. Eksempler på områder som omhandler intern kommunikation er:

- Styregruppen for DNV-Gødstrup
- Hospitalsenheden Vests ledelsesstruktur
- Koordineringsudvalget
- Projektsekretariatet
- Bygherrens videnkompetencer
- Brugergrupper (ansatte i hospitalsenheden Vest)

Kommunikation mellem Projektsekretariatet og eksterne aktører som ikke har adgang til webportalen vil overvejende foregå via mailstrukturen. Her kan dog ligeledes anvendes kommunikationsplatform via internet/hjemmeside.

7.4 Hjemmeside og andre sociale medier

Det er målsætningen at anvende hjemmesiden og andre sociale medier til information om projekt og status. Hjemmesiden redigeres af den kommunikationsansvarlige med input fra Projektsekretariatet.

Ligeledes er det tænkt at henvendelser fra borger og andre interesserede kan ske ved anvendelse af hjemmesiden.

8 Offentliggørelse og revision af styringsmanualen

Styringsmanualen består af generelle elementer, som vil være uændrede i hele projektets levetid og mere konkrete elementer som løbende vil skulle ajourføres. Endelig vil ændringer i lovgivning, beslutninger i Regionsrådet m.v. kunne udløse et behov for ajourføring og ændring af styringsmanualen.

Med henblik på en smidig vedligeholdelse af styringsmanualen offentliggøres og revideres styringsmanualen således:

- 1 Den gældende udgave af styringsmanualen er altid offentliggjort på DNV-Gødstrup projektets hjemmeside (<http://www.vest.rm.dk/DNV-Gødstrup>).
- 2 PS bemyndiges til at udfolde de enkelte punkter, hvorefter styregruppen beslutter dokumentets videre godkendelse.
- 3 Projektdirektøren bemyndiges til at revidere styringsmanualen som følge af ændringer af love og bekendtgørelser og beslutninger i Regionsrådet og Regionsrådets Forretningsudvalget.
- 4 Direktøren med ansvar for sundhed i Region Midtjylland bemyndiges til at revidere styringsmanualen indenfor rammerne af Region Midtjyllands delegerings- og kompetencefordelingsregler
- 5 Ændringer herudover skal godkendes af Regionsrådet.

Bilag 1: Oversigt over sager, der har været eller er på vej til godkendelse i Forretningsudvalg og Regionsrådet.

Sag	Tidspunkt
Enkeltstående sager	
Beslutning om at etablere et nyt hospital i Vestjylland	Akutplanen for Region Midtjylland, oktober 2007
Beslutning om placering af det nye hospital i Gødstrup	Regionsrådet den 18.6.2008
Orientering om afsendelse af ansøgning om foreløbigt tilsagn til finansiering fra kvalitetsfonden.	Regionsrådet 24.9.2008
Godkendelse af screeningsmateriale til ekspertpanelet (sammenligning af hhv. udbygning af RH Herning og byggeri af nyt hospital)	Regionsrådet 4.6.2009
Valg af projektorganisation og udbudsstrategi	Regionsrådet 20.1.2010
Orientering om plangrundlag for dimensionering af det nye hospital i Gødstrup	Regionsrådet 21.4.2010
Godkendelse af revideret driftsbudget for PS, opkøb af jord og arkæologiundersøgelse i forbindelse med Det nye hospital i Gødstrup	Regionsrådet 16.6.2010
Godkendelse af indeståelse for omkostninger overfor Herning Kommune i forbindelse med ekspropriation i Gødstrup	Regionsrådet 29.9.2010
Godkendelse af indstilling fra prækvalifikationsudvalg for valg af konsortier til projektkonkurrence for at blive totalrådgiver for udarbejdelse af helhedsplan og 1. etape af DNV-Gødstrup	Forretningsudvalget 26.10.2010
Godkendelse af udflytningsplan fra de eksisterende matrikler til DNV-Gødstrup	Regionsrådet 17.11.2010
Godkendelse af tildelingskriterier for valg af totalrådgiver til udarbejdelse af helhedsplan og 1. etape	Regionsrådet 17.11.2010
Sag ved køb af ejendomme	Regionsrådet 23.02.2011
Godkendelse af bevilling og rådighedsbeløb til projektorganisation og erhvervelse af grunde og ejendomme i 2011.	Regionsrådet 23.02.2011
Kommende sager	
Godkendelse af principper for udbud af rådgiverydelser	Regionsrådet 25.05.2011
Totalrådgiver etape 1	Regionsrådet 28.09.2011
1. spadestik	September 2012
Afslutning af 1. etape	Ultimo 2016
Løbende sager	
Region Midtjyllands kvartalsrapporter om økonomi, aktivitet og servicemål. Herunder redegørelser for anlægsprojekter.	
Risikorapporter om DNV-Gødstrup projektet	Opstart efter valg af totalrådgiver for etape 1
Uafhængig statusrapport om DNV-Gødstrup projektet til Regionsrådet (3. øje)	
Regionsrådets temadage, hvor der kan blive orienteret om DNV-Gødstrup projektet	

Bilag 2: Delegering og kompetencefordeling i forhold til økonomiske dispositioner

	Regionsråd	Regionsrådets forretnings- udvalg	Region Midtjylland Direktion	Styre- gruppe	Hospitalsenhe- den Vest/ Projektsekre- tariatet	Bygherre rådgiver	Totalrådgiver
1. Samlet projektet og budget for hele projektet							
Samlet projekt og budget for hele projektet fordelt på delprojekter	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender indstilling	Indstiller	Kontrol	Udarbejder, ansvarlig for indhold
2. Budget og bevilling for delprojekter							
A. Budget og bevilling							
Projektindhold, tidsplan og budget for etape eller delprojekt				Godkender	Beslutter og indstiller til bevilling	Kontrol og indstiller til PS	Udarbejder, ansvarlig for indhold
Bevilling på grundlag af projektforslag, tidsplan og budget	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender	Indstiller	Kontrol	Udarbejder
Godkendelse af licitationsresultater indenfor rammer af bevilling og fastlæggelse af budgetposter for udførelse					Beslutter	Kontrol	Indstiller
Licitationsresultat udover rammer for bevilling med fornyet fremlæggelse for Regionsrådet	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender	Indstiller	Kontrol	Udarbejder, ansvarlig for indhold
Ændring af bevilling – økonomisk eller materielt	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender	Indstiller	Kontrol	Indstiller
Pris- og lønregulering (P/L) af godkendte bevillinger	Beslutter	Indstiller	Udarbejder og indstiller				
B. Økonomistyring indenfor afgivne bevillinger							
B.1 Honorar til rådgiver, bygherreleverancer og andre bygherreudgifter							
Økonomisk ændring mellem delprojekter	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender	Beslutter	Indstiller	
Økonomisk ændring indenfor et delprojekts rammer ≥ 100.000 kr.					Beslutter	Indstiller	

1)								
Økonomisk ændring indenfor et delprojekts rammer <100.000 kr. 1)						PS's delprojektleder beslutter	Indstiller	
Ændring af tidsplaner uden forsinkelse af det samlede delprojekt						PS's delprojektleder beslutter	Indstiller	
Ændring af tidsplaner med forsinkelse af delprojektet eller påvirkning af andre delprojekter						Beslutter	Indstiller	
Varemodtagelse						Beslutter og udfører		
Kontering						Beslutter og udfører		
Attestation						Beslutter og udfører		
Anvisning						Beslutter og udfører		
B.2 Entreprenørudgifter								
Økonomisk ændring mellem delprojekter	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender		Beslutter	Indstiller	
Økonomisk ændring indenfor et delprojekts rammer ≥100.000 kr. 1)						Beslutter	Indstiller	
Økonomisk ændring indenfor et delprojekts rammer <100.000 kr. 1)						PS's delprojektleder beslutter	Indstiller	
Ændring af tidsplaner uden forsinkelse af det samlede delprojekt						PS's delprojektleder beslutter	Indstiller	
Ændring af tidsplaner med forsinkelse af delprojektet eller påvirkning af andre delprojekter				Godkender		Beslutter	Indstiller	
Varemodtagelse							Kontrol	Beslutter og udfører ²⁾
Kontering							Kontrol	Beslutter og udfører ²⁾
Attestation							Kontrol	Beslutter og

							udfører ²⁾
Anvisning					Beslutter og udfører		
C. Rapportering							
For hvert delprojekt om tid, økonomi, kvalitet og risici,					PS's delprojektleder tager til efterretning og sikrer at nødvendige tiltag iværksættes	Udarbejder	Bidrager med oplysninger
Samlet for alle igangværende delprojekter om tid, økonomi, kvalitet og risici					Tager til efterretning og sikrer at nødvendige tiltag iværksættes	Udarbejder	Bidrager med oplysninger
Status for anlægsprojekt i Kvartalsrapporter til Regionsrådet	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender	indstiller	Udarbejder	Bidrager med oplysninger
Risikorapport (hvert kvartal)	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender	Indstiller	Udarbejder	Bidrager med oplysninger
Rapportering fra det 3. øje (hvert kvartal)			Beslutter	Drøfter	Indmelder oplysninger	Indmelder oplysninger	Indmelder oplysninger
Statusrapport om DNV-Gødstrup udarbejdes af det 3. øje (årligt)	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Drøfter	Kommenterer	Kommenterer	Kommenterer
D. Anlægsregnskab							
Anlægsregnskab for en bevilling	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender	Udarbejder samlet regnskab og indstiller	Kontrol	Udarbejder og indstiller for rådgivers ansvarsområde

Bilag 3: Bevillingsmæssig godkendelse og styring af delprojekter

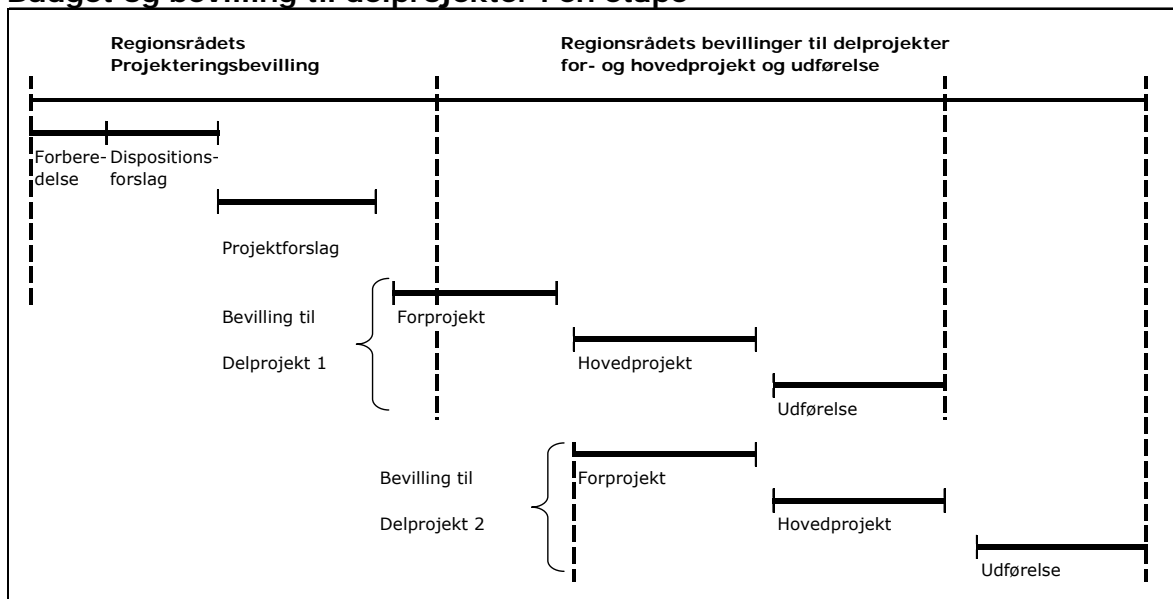
Der gælder følgende principper for den bevillingsmæssige godkendelse og styring af delprojekter:

- At der udarbejdes et projektforslag og et budget for hele etaper med en opdeling i delprojekter, som forelægges Regionsrådet til godkendelse som den samlede styrende ramme.
- På baggrund af projektforslag ansøges Regionsrådet om bevilling til hvert delprojekt. Bevillinger til delprojekter under etaper kan søges på samme tidspunkt eller successivt.
- For hvert delprojekt udarbejdes et hovedprojekt, og der afholdes licitation.
- Den løbende styring og rapportering foretages på delprojektniveau
- Da delprojekterne er dele af et samlet byggeri, kan der være behov for justering af grænsefladerne. For at undgå forsinkelser bemyndiges projektdirektøren til omflytning af budgetposter mellem bevillinger med efterfølgende bevillingsmæssig godkendelse ved aflæggelse af kvartalsrapport til Regionsrådet. Dette forudsat at omflytningerne er udgiftsneutrale inden for delprojektet.

De øvrige principper for den bevillingsmæssige godkendelse er uændrede.

Budget- og bevillingsmæssigt behandles denne type projekter, som illustreret i nedenstående figur og beskrevet i det følgende:

Budget og bevilling til delprojekter i en etape



Forud for iværksættelse af dispositions- og projektforslag udarbejdes en plan og et budget for dette arbejde, samt en beskrivelse af delprojektet og et skøn for de samlede udgifter til delprojektet. Desuden fastlægges budget for start af forprojekt/hovedprojekt således, at delprojektet kan fortsætte i den periode, hvor projektforslaget godkendes i PS og Regionsrådet.

PS har 4 uger til godkendelse ved enhver faseaflevering, men bestræber sig på at gøre det hurtigere. I det tilfælde, at der er tale om en politisk godkendelse, må påregnes en samlet tid til godkendelse i projektafdelingen og i Regionsrådet på 2-3 måneder. Totalrådgiveren er ansvarlig for at rette eventuelle fejl og mangler der er nødvendige for en endelig godkendelse

af projektforslaget, samt eventuelle afledte forhold det måtte have på det efterfølgende arbejde. Dette sker uden merudgift for bygherren.

Regionsrådet ansøges på dette grundlag om en anlægsbevilling til at udarbejde dispositions- og projektforslag for hele delprojektet samt start af forprojekt/hovedprojekt.

Dispositionsforslaget og projektforslaget og de tilknyttede budgetter sammenholdes med budgettet for delprojektet indeholdt i helhedsplanen. Hvis budgettet er større end det oprindelige budget, tilpasses dispositions- og projektforslaget og de tilhørende budgetter til budgettet for etappen indeholdt i helhedsplanen.

Projektforslaget og det tilhørende budget for hele etappen opdeles i delprojekter, som forelægges Regionsrådet til godkendelse som den samlede styrende ramme for både etappen og delprojekterne.

På grundlag af projektforslaget og det tilhørende budget ansøges Regionsrådet om en forhøjelse af anlægsbevillingen til gennemførelse af for- og hovedprojekt og udførelse af byggeriet.

Herefter udarbejdes for hvert delprojekt et hovedprojekt og der afholdes licitation.

I begge tilfælde foretages igen en evaluering af projekt og budget. Hvis udgifterne overstiger de bevilgede udgifter, foretages en tilpasning af projektet til den styrende ramme for delprojektet.

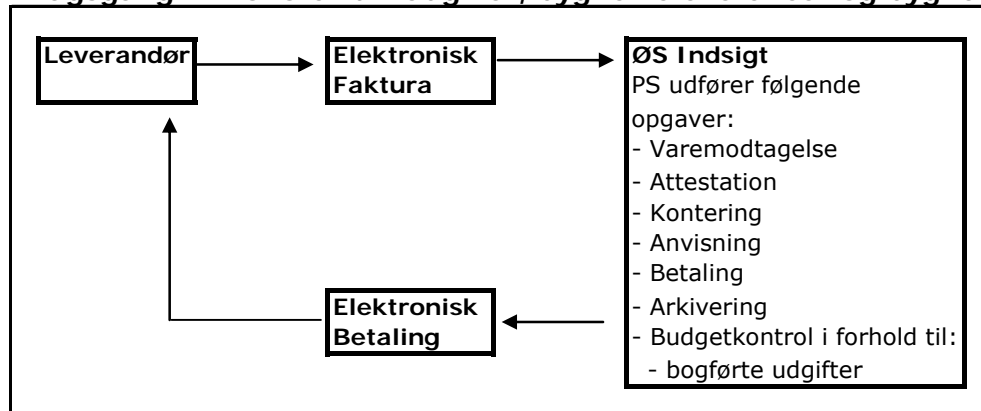
Når licitation er afholdt kendes de styrende budgetposter i hvert delprojekt.

Ændringer i løbet af byggeprocessen skal finansieres indenfor den godkendte bevilling til delprojektet.

Bilag 4: Bilagsgang for to processer for bilagshåndtering i DNV-Gødstrup projektet

Bilagsgang 1 herunder viser bilagsgangen for honorar til rådgivere, bygherreleverancer og bygherreudgifter, hvor PS selv styrer leverancerne.

Bilagsgang 1. Honorar til rådgiver, bygherreleverancer og bygherreudgifter

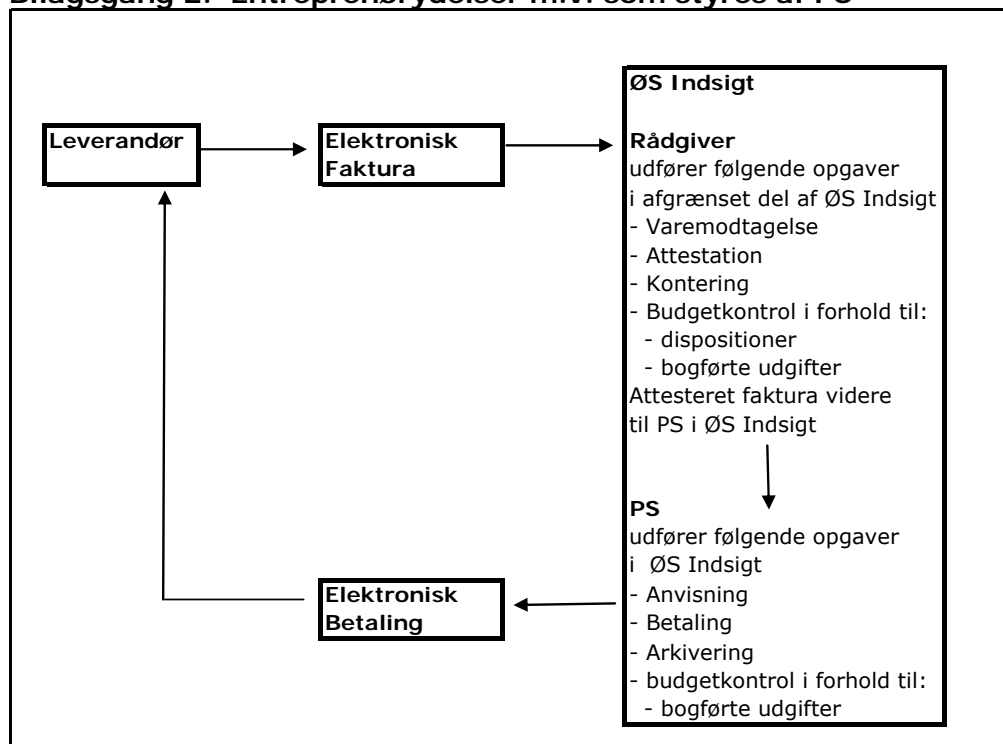


Denne bilagsgang er som for ethvert andet bilag, der fremsendes til Region Midtjylland:

- Leverandøren fremsender en elektronisk faktura til ØS Indsigt.
- PS udfører de regnskabsmæssige opgaver elektronisk i ØS Indsigt.
- ØS Indsigt sender betaling elektronisk til leverandøren.

Bilagsgang 2 herunder viser bilagsgangen for entreprenørydelser m.v., som styres af PS.

Bilagsgang 2. Entreprenørydelser m.v. som styres af PS



Bilagsgang 2 adskiller sig fra bilagsgang 1 ved at:

- Totalrådgiveren udfører følgende regnskabsopgaver på vegne af Region Midtjylland: Varemodtagelse, attestations, kontering og budgetkontrol/styring i forhold til dispositioner og bogførte udgifter. Totalrådgiverens adgang til "ØS Indsigt" afgrænses til kontoplanafsnittet for entreprenørydelser i hvert delprojekt.
- PS anviser, betaler og arkiverer fakturaen og foretager budgetkontrol af bogførte udgifter.

Bilag 5: Vejledning og skematik vedrørende risikostyring

Formål med risikostyring:

Formålet med risikostyringen er at danne overblik over udefra- og indkommende faktorer, som vil kunne påvirke DNV-Gødstrup projektet negativt.

Styringsmanualen vil i den fremadrettede proces blive tilrettet som risikostyringskonceptet udfoldes.

Som en del af projektets risikostyring registreres de risikoelementer, som identificeres i forbindelse med projektet og dets gennemførelse i et risikoregister. I dette register foretages dokumentation af de enkelte risikoelementer med angivelse af bl.a. nedenstående information:

- Registrering af risiko (Fase, projektet, delprojekt)
- Risikoejer
- Risiko
- En beskrivelse af den identificerede risiko
- En vurdering af sandsynligheden for, at risikoen indtræffer
- En vurdering af konsekvensen for projektet, hvis risikoen indtræder (i forhold til tid, økonomi, den efterfølgende drift, kvalitet og omdømme)
- En samlet vurdering af risikoen (sandsynlighed og konsekvens)
- En beskrivelse af afdækning, med henblik på at minimere eller helt at undgå risikoen
- En beskrivelse af beslutningsbehov
- En beskrivelse af hvem der har ansvar for beslutning/action
- Dato beslutning/action
- Status på risiko
- Behov for løbende rapportering

For hvert enkelt risikoelement foretages den ovenfor nævnte registrering, og de angivne informationer opdateres løbende. Der er indbygget rullemenuer i felterne med prædefinerede svarmuligheder. Disse vil blive yderligere udviklet i takt med risikostyringen tilpasses programstrukturen. Eksempelvis vil navne på delprojekter o. lign. indgå i rullemenuer.

Konsekvenstyper

Alle risici, der indgår i registret, vurderes i forhold til følgende 5 konsekvenstyper:

- Tid
- Økonomi
- Den efterfølgende drift
- Kvalitet
- Omdømme

Inddeling efter projektfaser

Registeret er herudover inddelt i en række projektfaser, hvor risikostyringen afspejler den styring, der ellers ligger for projektet. Det vurderes i udgangspunktet hensigtsmæssigt at opdele risici efter:

- Planlægning af byggeri,
- Etape 1
- Etape 2
- Etape 3

- Programstyring,

idet det dog bemærkes, at risikoregisteret i forhold til ovenstående skal udvikles yderligere

Skala for sandsynlighed og konsekvens

- 1 Meget lav
- 2 Lav
- 3 Medium
- 4 Høj
- 5 Meget Høj

Bilag 6: Aftaleudkast

Udkast
11. februar 2011

UDKAST

Tina Braad
Partner

tbr@holst-law.com
T +45 8934 1116

J.nr. 038144-0031 TBR/HAI

Totalrådgivningsaftale

11. februar 2011

mellem

Region Midtjylland – Hospitalsenheden Vest

og

[...]

vedrørende

Etablering af DNV-Gødstrup

1. Parterne

1.1 Mellem

Region Midtjylland – Hospitalsenheden Vest
Regionshospitalet Herning
Gl. Landevej 61
7400 Herning

(i det følgende benævnt Bygherren)

og

[...]

CVR-nr. [...]

(i det følgende benævnt Totalrådgiveren)

er dags dato indgået Totalrådgivningsaftale vedrørende Det Nye Hospital i Vest (i det følgende benævnt DNV-Gødstrup) omfattende tilretning og ajourføring af Helhedsplanen, projektering af Første etape og fagtilsyn under udførelsen af Første etape samt udarbejdelse af programgrundlag for det resterende byggeri.

1.2 Totalrådgiveren har til projektet tilknyttet følgende underrådgivere:

[...]

[Der tiltræder Totalrådgivningsaftalen for så vidt angår de bestemmelser, der regulerer parternes samarbejde.]

2. Definitioner

2.1 "Almindelige Bestemmelser" er Almindelige Bestemmelser for teknisk rådgivning og bistand, ABR 89.

2.2 "Bygherren" er Region Midtjylland.

2.3 "Bygherrerrådgiveren" er den Bygherrerrådgiver, som Bygherren efter indgåelse af Totalrådgivningsaftalen vil tilknytte projektet.

2.4 "Byggelederen" er den byggeleder, som Bygherren efter indgåelse af Totalrådgivningsaftalen vil tilknytte projektet.

2.5 "Første etape" er den etape, der omfatter [...]

2.6 "Helhedsplan" og "Helhedsplanen" er [...].

2.7 "Parterne" og "part" er Bygherren, Totalrådgiveren [...], Totalrådgiverens væsentligste underrådgiver, som tiltræder Totalrådgivningsaftalen, samt Bygherrens Bygherrerrådgiver og Byggeleder.

2.8 "Projektet" er etablering af DNV-Gødstrup eller dele heraf.

- 2.9 "Totalrådgiveren" er [...].
- 2.10 "Totalrådgiverens tilbud" er Totalrådgiverens tilbud af [...].
- 2.11 "Udbudsmaterialet" er Bygherrens endelige udbudsmateriale af [...] med
- *[referater af forhandlingsmøder]*
 - *[udbudsmateriale for udbuddet med forhandling]*
 - *[konkurrencemateriale for projektkonkurrencen af [...]].*
- 2.12 "Ydelsesbeskrivelse for Helhedsplanen" er Ydelsesbeskrivelse – Tilretning og ajourføring af Helhedsplanen af [...].
- 2.13 "Ydelsesbeskrivelse for Totalrådgivningen" er Ydelsesbeskrivelser for Byggeri- og Planlægning af december 2009, udgivet af FRI, PLR og DANSKE ARK med Bygherrens ændringer og tilføjelser [...] (Totalrådgivning Ydelsesbeskrivelse).

3. Opgaven

- 3.1 Totalrådgivningsaftalen omfatter tilretning og ajourføring af Helhedsplanen, således at der skabes et ensidigt grundlag for etablering DNV-Gødstrup, og således at der fastholdes en rød tråd i projektet.
- 3.2 Totalrådgivningsaftalen omfatter desuden projektering og fagtilsyn af Første etape af projektet.
- 3.3 Totalrådgivningsaftalen omfatter endelig udarbejdelse af programgrundlag for den resterende del af projektet, således at dette programgrundlag kan danne grundlag for én eller flere projektkonkurrencer vedrørende den resterende del af projektet.

4. Aftalegrundlag

- 4.1 For aftalen gælder nedenstående dokumenter i prioriteret rækkefølge.
- I tilfælde af modstrid mellem to dokumenter gælder det højest prioriterede forud for det lavere prioriterede. Et lavere prioriteret dokument kan dog udfylde, uddybe eller supplere et højere prioriteret dokument.
- Dokumenterne paraferes sammen med nærværende aftale i forbindelse med underskrift heraf.
- 4.1.1 Nærværende aftale med følgende bilag:
[...].
- 4.1.2 Ydelsesbeskrivelse for Helhedsplanen
Ydelsesbeskrivelse for totalrådgivning.
- 4.1.3 Almindelige bestemmelser

4.1.4 Udbudsmaterialet

4.1.5 Totalrådgiverens tilbud af [...].

4.2 Samtlige ydelser skal leveres i overensstemmelse med de på tidspunktet for underskrivelse af Totalrådgivningsaftalen gældende love og forordninger, standardnormer og myndighedspraksis mv. Hvis sådanne måtte blive ændret i perioden frem til arbejdets aflevering, er Totalrådgiveren forpligtet til at udføre ydelserne i overensstemmelse med sådanne ændrede love, normer mv. Hvis sådanne ændringer medfører ændringer i ydelsens omfang, honoreres sådanne ændringer som ekstraarbejder efter principperne i pkt. 10.4.

4.3 Enhver ændring i Totalrådgivningsaftalen og aftalegrundlaget skal ske skriftligt og være underskrevet af begge parter for at være bindende.

5. Samarbejdsform

5.1 Samarbejdet baseres på partneringlignende principper, dvs. en samarbejdsform, hvor åbenhed, tillid og gensidig forståelse er en forudsætning for at kunne gennemføre og realisere projektet i overensstemmelse med de i Udbudsmaterialet fastsatte mål og rammer og inden for den økonomiske ramme og de tidsplaner, som endeligt fastlægges for DNV-Gødstrup.

5.2 Parterne har sat sig mål for samarbejdet

- At gennemføre en effektiv og udviklende proces med inddragelse af brugere, hospital og forskning, der sikrer efterlevelse af de fastsatte mål vedrørende funktionalitet, kvalitet, tid og økonomi
- At processen gennemføres i et tæt samarbejde baseret på engagement, åbenhed, ærlighed og gensidig respekt
- At efterleve de i fællesskab fastlagte rammer og spilleregler for teamarbejde
- At bidrage aktivt til et positivt, konstruktivt og løsningsorienteret samarbejds-klima for alle involverede parter og tilsvarende i forhold til alle berørte interessenter, herunder brugere
- At sikre optimal integration mellem disponering, projektering og udførelse
- At gennemføre en løbende evaluering, herunder med inddragelse af relevante brugergrupper med henblik på at vurdere, om de opstillede mål for projektet nås
- At opretholde og udbygge en høj grad af teamspirit baseret på åbenhed, ærlighed og gensidig respekt
- At sikre at teamspirit er forankret i egen organisation
- At inddrage et godt arbejdsmiljø under udførelsen som en naturlig fortsættelse af et samarbejde i de indledende faser

6. Organisation

6.1 Bygherrens formelle og overordnede organisationsstruktur er nærmere beskrevet i Kapitel 15 i programgrundlaget.

[Projektets formelle, overordnede organisationsstruktur i form af Bygherrens organisation, Totalrådgiverens organisation og projektets formelle organisering fastlægges i øvrigt efter valg af Totalrådgiver.]

- 6.2 Totalrådgiveren er forpligtet til at anvende de medarbejderressourcer, som er beskrevet i *[Totalrådgiverens tilbud eller alternativt Totalrådgiverens ressourceplan]*.

Udskiftning af Totalrådgiverens nøglemedarbejdere på projektet kan uden Bygherrens godkendelse kun finde sted, hvor den pågældende medarbejder har lovligt forfald i en periode eller ophører sin ansættelse hos Totalrådgiveren. I tilfælde af Totalrådgiverens udskiftning af nøglemedarbejdere skal Bygherren orienteres herom samt om årsagen til udskiftningen.

Nye nøglemedarbejdere skal skriftligt godkendes af Bygherren efter forevisning af CV'er. Nye nøglemedarbejdere til erstatning for udskiftede og således af Bygherren tidligere godkendte nøglemedarbejdere skal som minimum have samme kvalifikationer som den nøglemedarbejder, de erstatter.

Totalrådgiveren og Bygherren skal samarbejde om at afdække evt. svagheder i bemanningen af organisationen både hos Totalrådgiveren og Bygherren. Med henblik på at sikre projektets succes kan Bygherren i særlige tilfælde kræve, at medarbejdere hos Totalrådgiveren eller Totalrådgiverens underrådgivere udskiftes, eller at Totalrådgiverens bemanning på projektet forøges og/eller forstærkes.

- 6.3 Totalrådgiveren kan efter Bygherrens forudgående godkendelse tilknytte yderligere underrådgivere til løsning af opgaven. Totalrådgiverens aftale med underrådgivere skal med det formål at opnå størst mulig loyalitet over for projektet og samarbejdet indgås på vilkår, som afspejler ånden i samarbejdet og de vilkår, der er gældende mellem Totalrådgiveren og Bygherren.
- 6.4 Totalrådgiveren er forpligtet til at være repræsenteret på kvalificeret niveau ved møder på Bygherrens adresse inden for et varsel på 24 timer, dog fraregnet weekender og helligdage. Såfremt Totalrådgiveren med et varsel på minimum 4 uger har orienteret Bygherren om ferieperioder for navngivne personer, er fristen for sådanne personers vedkommende 24 arbejdstimer fra feriens afslutning.

7. Totalrådgiverens ydelser

- 7.1 Totalrådgiveren skal tilrette og ajourføre Helhedsplanen igennem hele projektforløbet frem til aflevering af sidste etape.

Ydelserne udføres i henhold til Ydelsesbeskrivelsen for Helhedsplanen.

- 7.2 Totalrådgiveren skal forestå projektering af Første etape. Totalrådgiverens ydelser omfatter i den forbindelse følgende:

- Udarbejdelse af byggeprogram
- Udarbejdelse af dispositionsforslag til Bygherrens godkendelse
- Udarbejdelse af projektforslag til Bygherrens godkendelse
- Bearbejdelse af det af Bygherren godkendte projektforslag til færdigt hovedprojekt med efterfølgende udbud i fag-, stor- eller hovedentreprise, dog evt. med prisindhentning i et tidligt udbud
- Projekteringsledelse, projektopfølgning og fagtilsyn

- Totalrådgiveren skal foretage kvalitetssikring og miljøledelse efter gældende regler, herunder retningslinjerne i henholdsvis DS/EN ISO 9001:2008 og DS/EN ISO 14001:2009 og i henhold til godkendt plan herfor. Plan for kvalitets- og miljøledelse udarbejdes af Totalrådgiveren senest [4 uger] efter underskrivelse af Totalrådgivningsaftalen og indarbejdes efterfølgende i en allonge til Totalrådgivningsaftalen
- Koordinering med øvrige involverede parter, herunder Medicoteknisk Afdeling i forhold til medicoteknisk udstyr mv.
- Totalrådgiveren skal foretage risikostyring in henhold til programgrundlægets kapitel 18

Bygherren er uanset ovennævnte berettiget til, hvor Bygherren vurderer, at det er i projektets interesse og/eller, hvor det er naturligt at projektering mv. foretages af entreprenøren, at lade enkelte dele af projektet helt eller delvist udbyde i Totalentreprise som et funktionsudbud eller som et OPP.

Totalrådgiveren skal aflevere alle dokumenter vedrørende opgaven i digital form og udføre projektering digitalt.

Inden den enkelte entreprise igangsættes på byggepladsen, skal der til Bygherren fremsendes tilsyns- og kontrolplaner til godkendelse, ligesom det skal angives og aftales, hvem der fører tilsyn på hvilke arbejder.

Herudover har Bygherren og Bygherrerådgiveren adgang til at føre fornødent tilsyn på Totalrådgiverens og tilknyttede underrådgiveres tegnestuer samt på byggepladsen.

Ydelserne udføres i øvrigt i henhold til Ydelsesbeskrivelsen for totalrådgivningen.

- 7.3 Totalrådgiveren skal med udgangspunkt i Helhedsplanen og det udarbejdede byggeprogram for Første etape udarbejde et programgrundlag for det resterende byggeri, således at dette programgrundlag kan danne grundlag for en eller flere projektkonkurrencer om det resterende byggeri.

Ydelsernes omfang og udførelse aftales inden opgavens påbegyndelse.

- 7.4 Fælles for Totalrådgiverens ydelser i henhold til nærværende aftale, pkt. 7.1 – 7.3, gælder, at Bygherren skal inddrages i alle væsentlige beslutninger vedrørende design, materialevalg mv., ligesom dispositionsforslag, projektforslag, forprojekt, hovedprojekt og øvrigt tegningsmateriale mv. skal fremsendes til Bygherren og Bygherrerådgiveren til løbende gennemsyn og så betids, at eventuelle projektkoordinationer kan indarbejdes. Totalrådgiveren skal i den forbindelse udarbejde nødvendige oplæg til Bygherrens beslutninger/godkendelse om fornødent ad flere omgange.

Umiddelbart efter indgåelsen af nærværende aftale udarbejder parterne derfor i fællesskab en overordnet beslutningsplan angivende de beslutninger, som Bygherren skal inddrages i, herunder det materiale som Bygherren skal have til gennemsyn med frist for fremsendelse af materialet til Bygherren til gennemsyn samt frist for Bygherrens kommentering og gennemgang af materialet.

- 7.5 Totalrådgiveren skal efter Bygherrens rimelige anmodninger deltage i møder vedrørende projektet.

Referater af interne projekteringsmøder mellem Totalrådgiveren og dennes underrådgivere fremsendes til Bygherren eller efter Bygherrens valg Bygherrerådgiveren til orientering. Bygherren og Bygherrerådgiveren har endvidere efter Bygherrens nærmere beslutning adgang til at deltage i sådanne interne projekteringsmøder mellem Totalrådgiveren og Totalrådgiverens underrådgivere i det omfang, Bygherren vurderer, at en sådan deltagelse er relevant for varetagelse af Bygherrens interesser under projektet.

8. Tidsfrister

- 8.1 Udgangspunktet for opgavens løsning er hovedtidsplan af [...].

I forbindelse med Totalrådgiverens tilretning af Helhedsplanen udarbejder parterne i fællesskab inden for projekttidsplanen en tidsplan for projektering og udførelse af Første etape, herunder beslutningsplan, jf. pkt. 7.4.

- 8.2 *[I den endelige kontrakt indsættes en dagbudsbestemmelse efter følgende retningslinjer:*

I forbindelse med udarbejdelse af tidsplan for projektering og udførelse af Første etape, herunder beslutningsplan, identificeres den kritiske vej i projektet i forhold til udflytning og ibrugtagning af sygehuset, og der aftales en eller flere sanktionsbehæftede mellemterminer. Mellemterminerne vil relatere sig til udarbejdelse af hovedprojekt og i fortsættelse heraf gennemførelse af udbud af entrepriser på den kritiske vej i projektet. I tilfælde af overskridelse af en sanktionsbehæftet mellemtermin betaler Totalrådgiveren en bod på kr. 25.000 ekskl. moms pr. arbejdsdag. Bodten bortfalder dog i det omfang, der foreligger tidsfristforlængende omstændigheder, jf. ABR 89, pkt. 5.2. Bodten vil desuden bortfalde, såfremt aflevering af den entreprise, som mellemterminen relaterer sig til, sker til det forudsatte tidspunkt. Der vil maksimalt kunne indlægges 5 dagbudsbehæftede mellemterminer i tidsplanen.]

- 8.3 Totalrådgiveren har i øvrigt pligt til ved den overordnede rådgivning over for Bygherren samt i forbindelse med tilrettelæggelse og gennemførelse af de enkelte ydelser at medvirke til, at den overordnede, tidsmæssige ramme overholdes.

- 8.4 Totalrådgiveren er forpligtet til at følge de til enhver tid aftalte frister og afrapportere om alle væsentlige forhold, der kan medføre forsinkelse i forhold til disse frister.

Totalrådgiveren er i tilfælde af forsinkelse, herunder risiko for forsinkelse, forpligtet til at fremkomme med forslag, som efter Bygherrens nærmere bestemmelse kan bidrage til at sikre overholdelse af de til enhver tid aftalte tidsterminer. Dette gælder også, hvor en forsinkelse kan henføres til, at rådgiveren skal udføre væsentlige supplerende ydelser, der berettiger til justering af den fastlagte tidsramme.

Der træffes i øvrigt mellem parterne nærmere aftale om Totalrådgiverens forpligtelser i relation til tidsstyring med henblik på, at Bygherrens organisation løbende under hele projektførelsen er opdateret om alle forhold af betydning for projektet, herunder overholdelse af tidsrammen.

9. Økonomisk ramme

9.1 Den økonomiske ramme for entrepriseudgifterne inkl. risikotillæg, jf. nedenfor pkt. 9.2.1 b., for Første etape fastlægges enten i forbindelse med underskrift af Totalrådgivningsaftalen eller efterfølgende i en allonge til Totalrådgivningsaftalen. Den økonomiske ramme forudsættes i den forbindelse eller efterfølgende opdelt i delprojekter. Den økonomiske ramme reguleres i henhold til udviklingen i byggeomkostningsindekset for boliger, byggeomkostninger i alt. Efter igangsætningen af entreprisearbejderne omfatter reguleringen dog kun den del af arbejderne, der ikke er udført på reguleringstidspunktet.

9.2 Totalrådgiveren har pligt til over for Bygherren og i forbindelse med tilrettelæggelsen og gennemførelsen af de enkelte ydelser og opgaver løbende at styre den økonomiske ramme, herunder overvåge at den økonomiske ramme overholdes.

9.2.1 Den budgetmæssige styring af entrepriseudgifterne til og med indgåelse af Entrepriseraftaler mv. varetages af Totalrådgiveren og skal følge nedenstående principper:

- a. De forventede entrepriseudgifter beregnes uden tillæg til risiko, men inkl. samtlige udgifter, som må forventes at forekomme for byggeriets færdiggørelse (f.eks. vinterforanstaltninger, byggepladsomkostninger/både anlæg og drift mv.).
- b. Til det under pkt. a. beregnede beløb tillægges følgende risikotillæg:

Udførelsesrisiko:

Et risikobeløb afsat til imødegåelse af ekstraregninger fra entreprenører som følge af evt. uklarheder i den samlede kontraktmasse. Udførelsesrisikoen kan alene udnyttes i udførelsesfasen.

Entreringsrisiko:

Et beløb afsat til imødegåelse af udsving i markedspriser på udbudstidspunktet for entrepriseydelser som følge af højkonjunktur, overophedning mv. Entreringsrisikoen kan alene udnyttes i entreringsfasen.

Uforudseelige forhold:

Et beløb afsat til imødegåelse af uforudseelige forhold, som projekterende, byggeledelse mv. ikke kunne og brude have forudset. Beløbet kan udnyttes igennem hele sagsforløbet, hvilket er årsagen til, at procentsatsen er faldende igennem sagsforløbet som følge af opnåelse af større viden om projektet.

Størrelsen af disse risikotillæg reduceres efterhånden, som den pågældende risiko i procesforløbet reduceres. Ved afslutningen af nedennævnte faser skal følgende procentsatser tillægges det under pkt. a. beregnede beløb:

Fase	Udførelsesrisiko	Entreringsrisiko	Uforudseelige forhold	I alt
Byggeprogram	3 %	4 %	10 %	17 %
Dispositionsforslag	3 %	4 %	9 %	16 %
Projektforslag	3 %	4 %	7 %	14 %
Hovedprojekt	3 %	4 %	5 %	12 %
Efter kontrahering	3 %	0	5 %	8 %

9.2.2 Øvrige budgetposter

Øvrige budgetposter beregnes efter tilsvarende principper efter nærmere aftale mellem Bygherre og Totalrådgiver for så vidt angår de poster, som Totalrådgiveren er ansvarlig for.

For poster, som Totalrådgiveren ikke er pålagt et budgetansvar for (som f.eks. medicoteknisk udstyr), foretages den budgetmæssige beregning af den ansvarlige part efter tilsvarende principper).

9.2.3 Der træffes i øvrigt nærmere aftale mellem parterne om Totalrådgiverens økonomirapportering med henblik på, at Bygherren løbende under hele projektløbet er opdateret om alle forhold af væsentlig økonomisk betydning for projektet, herunder overholdelse af den økonomiske ramme.

Totalrådgiverens rapporteringspligt skal tilrettelægges således, at Totalrådgiver skriftligt underretter Bygherren, så snart Totalrådgiver konstaterer forhold, som kan påvirke, at den økonomiske ramme, herunder den økonomiske ramme for de enkelte ydelser og projektafsnit, ikke kan overholdes.

Totalrådgiveren er i så fald forpligtet til at fremkomme med forslag, som efter Bygherrens nærmere bestemmelse kan bidrage til at sikre løbende overholdelse af den økonomiske ramme for projektet.

9.3 Såfremt den økonomiske ramme for Første etape, jf. pkt. 9.1, herunder den økonomiske ramme for de enkelte delprojekter (totalentrepriser, stor- eller fagentrepriser) under Første etape overskrides ved tilbudsindhentningen, er Totalrådgiveren forpligtet til straks og uden særskilt honorering i samarbejde med Bygherren at foretage de projektændringer, som er nødvendige for at bringe projektet i overensstemmelse med den for projektet, henholdsvis den enkelte fagentreprise fastlagte økonomiske ramme.

Overskrides den økonomiske ramme efter tilbudsindhentningen som følge af ekstraydelser og uforudsete forhold, er Totalrådgiveren i samarbejde med Bygherren forpligtet til at finde besparelser, som modsvarer overskridelsen af den økonomiske ramme inkl. eventuelle omkostninger som følge af en forsinkelse forårsaget af omprojektering. Totalrådgiverens udgifter til en sådan omprojektering afholdes som ekstraydelser og skal være indeholdt i den fundne besparelse.

Såfremt overskridelsen af den økonomiske ramme efter tilbudsindhentningen kan henføres til Totalrådgiverens ansvarspådragende forhold, er omprojekteringen vederlagsfri for Bygherren. Medfører omprojektering i den forbindelse, at Bygherren skal afholde godtgørelse eller erstatning til én eller flere entre-

prenører, jf. AB 92, § 27, er Totalrådgiveren forpligtet til at erstatte Bygherren en sådan godtgørelse og/eller erstatning.

10. Honorering

10.1 Følgende ydelser honoreres efter regning og på grundlag af medgået tid:

- Tilretning og ajourføring af Helhedsplan
- Udarbejdelse af byggeprogram for Første etape
- Færdiggørelse af dispositionsforslag for Første etape
- Udarbejdelse af programgrundlag for den resterende del af projektet

10.2 Følgende ydelser honoreres som en fast procentsats af den honorarberettigede byggeudgift:

- Udarbejdelse af projektforslag for Første etape
- Udarbejdelse af forprojekt for Første etape
- Udarbejdelse af hovedprojekt (inkl. udbud og kontrahering) for Første etape
- Projekteringsledelse og projektopfølgning for Første etape
- Fagtilsyn

10.3 For ydelser, der jf. pkt. 10.1 honoreres efter regning, gælder følgende principper:

10.3.1 Forud for en ydelses igangsættelse aftales under hensyntagen til rådgivningsopgavens kompleksitet og omfang en budgetramme for rådgivningsopgaven.

10.3.2 Totalrådgiveren honoreres inden for den aftalte budgetramme, jf. ovenfor pkt. 10.3.1, efter det medgåede tidsforbrug og i henhold til de timerater, der fremgår af Totalrådgiverens tilbud for de anvendte medarbejderkategorier.

Transporttid honoreres ikke, medmindre der er tale om transporttid fra Bygherrens kontor til møder, besigtigelser, inspektioner mv. uden for Region Midtjylland. Tilsvarende honoreres tid, der medgår til at rette Totalrådgiverens egne eller Totalrådgiverens underrådgiveres fejl ikke.

Den medgåede tid opgøres i øvrigt ved, at Totalrådgiveren dagligt fører timelister for den enkelte medarbejder, der specificerer, hvor mange timer den enkelte medarbejder har.

- a. beskæftiget sig med hver enkelt af virksomhedens opgaver
- b. holdt ferie
- c. været syg
- d. beskæftiget sig med arbejde, som ikke kan henføres til konkrete klientforhold, herunder medgået til virksomhedsledelse

10.3.3 I tilfælde af at Totalrådgiverens honorar ved afslutningen af dispositionsfor-slagsfasen overskrider den aftalte budgetramme for udarbejdelse af dispositionsforslag for Første etape, jf. pkt. 10.3.1, reguleres Totalrådgiverens honorar for overskridelsen efter følgende retningslinjer:

- Ved et mindreforbrug tilfalder 15 % af afvigelsen Totalrådgiveren

- Ved en overskridelse af budgetrammen på mellem 0 % og 10 % reduceres timeraterne for overskridelsen med 15 %
- Ved en overskridelse på mere end 10 % reduceres timeraterne for overskridelsen med 30 % for den del af overskridelsen, der overstiger 10 %.

Totalrådgiveren er i øvrigt forpligtet til at varsle en forventet overskridelse af den aftalte budgetramme over for Bygherren med angivelse af den forventede overskridelse af budgetrammen, inden 75 % af den samlede aftalte budgetramme for dispositionsforslaget er forbrugt.

For overskridelser, der er varslet over for Bygherren, efter at 75 % af den aftalte samlede budgetramme er forbrugt, reduceres Totalrådgiverens honorar med yderligere 10 % til henholdsvis 25 % for overskridelser mellem 0 og 10 % og 40 % for overskridelser på mere end 10 %.

10.3.4 Bygherren er til enhver tid berettiget til på forlangende at få tilsendt fornøden dokumentation for grundlaget for regningerne, ligesom Bygherren til enhver tid er berettiget til at lade sin revisor gennemgå og attestere grundlaget for regningerne eller forlange en sådan gennemgang og attestation foretaget af Totalrådgiverens revisor.

10.3.5 Timeraterne, jf. Totalrådgiverens tilbud, samt budgetrammen for en rådgivningsopgave reguleres én gang årligt med virkning fra den 1. april i henhold til udviklingen i Byggeomkostningsindekset for boliger, byggeomkostninger i alt, arbejdsomkostninger mv.

Den første regulering foretages den 1. april 2012 i henhold til udviklingen i Danmarks Statistiks Byggeomkostningsindeks for boliger, byggeomkostninger i alt, arbejdsomkostninger i perioden 1. oktober 2011 - 1. oktober 2012.

10.4 For ydelser, der honoreres efter byggeudgift ekskl. fagtilsyn, gælder følgende principper:

10.4.1 Honoraret for de i pkt. 10.2 anførte ydelser ekskl. fagtilsyn og ekskl. moms udgør [...] af den honorarberettigede byggeudgift opgjort i henhold til principperne i pkt. 10.4.3.

Honorarprocenten fordeler sig på de enkelte ydelser som følger:

- | | |
|--|------|
| • Projektforslag | 20 % |
| • Forprojekt | 15 % |
| • Hovedprojekt inkl. udbud og kontrahering | 45 % |
| • Projektopfølgning | 20 % |

10.4.2 Honoraret for fagtilsyn ekskl. moms udgør [...] % af den honorarbærende byggeudgift opgjort i henhold til principperne i pkt. 10.4.3.

10.4.3 Den honorarberettigede byggeudgift beregnes på grundlag af de på licitationstidspunktet afgivne tilbud forstået som summen af entreprenørudgifterne til de anlæg, konstruktioner, installationer mv., som er projekteret af Totalrådgiveren, med tillæg af udgifterne til uforudsete ekstraydelser og bygherretilkøb, som efter licitationstidspunktet er projekteret af Totalrådgiveren. Udgifterne opgøres ekskl. moms og ekskl. alle udgifter til vinterforanstaltninger samt alle former for afgifter og bidrag.

Udgifter til fast inventar og teknisk udstyr indgår i den honorarberettigede byggeudgift, i det omfang Totalrådgiveren har præsteret projekteringsydelser i forbindelse med anskaffelsen af sådant inventar og udstyr.

Udgifter til uforudseelige ekstraydelser samt bygherretilkøb, herunder inventar og udstyr, som er projekteret af Totalrådgiveren, opgøres på grundlag af den med Entreprenøren indgåede aftale om ekstrabetaling, henholdsvis den med leverandøren indgåede aftale om betaling.

Udgifter til ekstraydelser, som kan henføres til Totalrådgiverens fejl, indgår dog ikke i den honorarberettigede byggeudgift.

Er licitationsresultatet (entreprenørudgifterne) baseret på fast pris (i henhold til "Cirkulære om pris og tid på bygge- og anlægsarbejder m.v.") tilbageføres entreprenørudgifterne ved beregningen af den honorarberettigede byggeudgift til licitationstidspunktet ud fra et tilnærmet tyngdepunkt for entreprenørudgifterne, fastsat som det tidspunkt, der ligger 6 måneder længere fremme end licitationstidspunktet.

Tilbageføring sker ved simpel proportionering under anvendelse af Danmarks Statistiks byggeomkostningsindeks for boliger (1. kvartal 2003 = 100), indeks "I alt".

Beregning sker på grundlag af :

1. Månedsindeks gældende umiddelbart før datoen for afholdelse af licitation
2. Månedsindeks gældende umiddelbart før 6 måneders dagen.

Månedsindeks fastlægges ved lineær interpolation mellem de offentliggjorte kvartalsindeks.

Den anførte metode for tilbageføring af et licitationsresultat (entreprenørudgifter) baseret på fast pris har som forudsætning, at projektering og udførelse har et normalt forløb, dvs., at der ikke ved indgreb fra det offentlige eller ved Bygherrens egne dispositioner gribes ind i den sædvanligt fortløbende projektering og udførelse. Det forudsætter ligeledes, at licitation/udbud afholdes umiddelbart efter hovedprojektets udarbejdelse, og at udførelsen påbegyndes umiddelbart efter de fornødne godkendelser af licitationsresultatet.

Ved "unormalt sagsforløb" (et sagsforløb, hvor licitation/udbud og udførelse ikke følger umiddelbart efter projektering og den nødvendige beslutningsperiode), tilbageføres licitationsresultatet (entreprenørudgifterne) til 2 måneder efter, at hovedprojekt er afsluttet.

Tilbageføring sker ved simpel proportionering under anvendelse af Danmarks Statistiks byggeomkostningsindeks for boliger (1. kvartal 2003 = 100), indeks "I alt".

Beregning sker på grundlag af :

1. Månedsindeks gældende umiddelbart før 2 måneders dagen for afslutning af hovedprojekt
2. Månedsindeks gældende umiddelbart før 6 måneders dagen for afholdelse af licitation

Månedsindeks fastlægges ved lineær interpolation mellem de offentliggjorte kvartalsindeks.

Såfremt udbud ikke finder sted på hovedprojekt, træffes der særlig aftale om fastlæggelse af den honorarberettigede byggeudgift. Grundlaget for fastlæggelsen skal være, at der gives begge parter samme stilling som ved udbud på hovedprojekt.

- 10.5 For eventuelle ekstraarbejder honoreres Totalrådgiveren - medmindre andet aftales - i henhold til de timerater, der fremgår af Totalrådgiverens tilbud.

Ved ekstraarbejder forstås arbejder, der i henhold til den relevante opgave ikke er omfattet af Ydelsesbeskrivelsen, og som Totalrådgiveren ikke med rimelighed kunne forudse på tidspunktet for afgivelse af tilbuddet.

Vedrører et ekstraarbejde emner, der efterfølgende indgår i den honorarbærende udgift, jf. pkt. 10.4, betragtes honorering af Totalrådgiveren som en acontoudbetaling af Totalrådgiverens honorar i henhold til pkt. 10.4.

Totalrådgiveren er dog kun berettiget til honorar for ekstraydelser, såfremt Totalrådgiveren forud for udførelsen af ekstraydelserne skriftligt har orienteret Byggherren om, at en ydelse/et arbejde ikke er omfattet af den aftalte honorarsats, og Byggherren skriftligt har givet sin accept af ydelsen/arbejdets udførelse. Ydelser, der udføres uden en sådan forudgående skriftlig accept, anses således for omfattet af den aftalte honorarsats.

11. Udlæg

- 11.1 Udlæg som ABR 89, pkt. 3.2, dog med følgende præciseringer/undtagelser:

- 11.2 Udlæg i forbindelse med totalrådgivningen dokumenteres med underbilag og refunderes uden administrationstillæg, jf. ABR 89, pkt. 3.2.3.

- 11.3 Udlæg i forbindelse med trykning og reproduktion, dog ekskl. interne tryk hos Totalrådgiveren og Totalrådgiverens underrådgivere refunderes efter nærmere tale med Byggherren.

Anvendelse af reproduktionsanstalt til større trykninger og produktioner finder sted efter Byggherrens nærmere anvisninger.

- 11.4 Udgifter i forbindelse med rejser til og fra Region Midtjylland, herunder udgifter til transport for Totalrådgiverens medarbejdere til og fra byggepladsen og Byggherrens kontorer i Herning og Holstebro, er Byggherren uvedkommende og refunderes ikke (herunder kørsel i egen bil, fortæring og ophold mv.).

Udgifter til møder, besigtigelser, inspektioner mv. uden for Region Midtjylland, som sker efter aftale med Byggherren, refunderes efter forudgående skriftlig aftale og efter de for ansatte i staten til enhver gældende regler uden tillæg.

- 11.5 Totalrådgiveren skal senest 4 uger efter aftalens underskrift udarbejde et budget for udlæg til Byggherrens godkendelse.

12. Udbetaling af honorar og udlæg

- 12.1 Udbetaling af honorar i henhold til medgået tidsforbrug, jf. pkt. 10.1, finder sted ved månedlige acontobegæringer for udført arbejde.
- 12.2 Udbetaling af honorar i henhold til aftalt honorarsats, jf. pkt. 10.2, finder sted månedsvis bagud i forhold til aftalt betalingsplan.
- Betalingen forudsætter, at det arbejde, som betalingen angår, er præsteret, herunder at den aftalte kvalitetssikring og den aftalte miljøledelse er udført og dokumenteret, og at arbejdet således har nået et stade svarende til det i betalingsplanen forudsatte.
- I forbindelse med fremsendelse af fakturaer på honorar skal Totalrådgiveren angive en specifikation af timeforbruget fordelt på de aktuelle delopgaver.
- 12.3 Udlæg faktureres månedsvis bagud efter regning vedlagt fornøden dokumentation i form af originale regninger mv. for afholdte udlæg.
- 12.4 Betaling finder sted ved afsendelse fra Bygherren senest 30 dage efter betalingsbegæringens modtagelse (indstempingsdato).
- 12.5 Fakturaer skal udstedes til [...] og mærkes [...]. Alle fakturaer skal fremsendes elektronisk på EAN-nr. [...] i det fælles offentlige format OIOXML. Af fakturaen skal følgende oplysninger fremgå [...].

13. Sikkerhedsstillelse

- 13.1 Senest 8 arbejdsdage efter indgåelse af Totalrådgivningskontrakten stiller Totalrådgiveren en sikkerhed for opfyldelse af sine forpligtelser over for Bygherren på kr. 1.000.000,00.
- Sikkerhedsstillelsen skal på AB 92 vilkår, jf. AB 92 § 6, stk. 7, ske fra bank eller sparekasse eller ved kautionforsikring.
- Sikkerheden ophører efter udbud og kontrahering af samtlige entrepriser under Første etape.
- [Bygherren vil være indstillet på, at ovennævnte sikkerhed i stedet etableres gennem et tilbagehold i Totalrådgiverens honorar på kr. 1.000.000,00. Et sådant tilbagehold skal i givet fald etableres ved et ligeligt tilbagehold i de første 2 månedlige acontobegæringer for udført arbejde.9]*
- 13.2 Bygherren stiller ikke sikkerhed over Totalrådgiveren.

14. Ansvar

- 14.1 Totalrådgiveren er ansvarlig i forhold til reglerne i ABR 89 med de præciseringer, der følger af nærværende aftale.
- Parterne er altid – uanset ansvar – forpligtet til at bidrage til at finde den mest optimale løsning for at rette og neutralisere evt. fejl og mangler.

- 14.2 Det forhold, at Bygherren i samarbejde med Totalrådgiveren repræsenteres af medarbejdere eller en Bygherrerådgiver med ekspertise inden for de aktuelle fagområder, herunder godkender materiale udarbejdet af Totalrådgiveren, fritager på intet tidspunkt Totalrådgiveren for rådgivningsansvaret.
- 14.3 For Totalrådgiverens ansvar for ydelser i henhold til nærværende aftale, herunder for Totalrådgiverens udøvelse af tilsyn, er aftalt en årlig ansvarsbe-grænsning beløbsmæssigt svarende til dækningssummen på den af Bygherren for henholdsvis tings-/formueskader og personskaade tegnede forsikring.

15. Forsikring

- 15.1 Bygherren tegner projektforsikring.
- 15.2 Selvrisikobeløb, der maksimalt vil udgøre DKK 500.000 ekskl. moms pr. skade, afholdes af Totalrådgiveren.

[Tegning af projektforsikringen vil skulle udbydes. Forsikringsvilkårene kendes derfor ikke for indeværende. I forbindelse med afgivelse af tilbud skal det derfor lægges til grund, at der er tale om en projektforsikring på sædvanlige projektforsikringsvilkår.]

16. Totalrådgivningsaftalens ophør

- 16.1 Bygherren er til enhver tid berettiget til ved opsigelse med et af Bygherren fastsat, passende varsel at bringe Totalrådgivningsaftalen og samarbejdet mellem Bygherren og Totalrådgiveren til ophør helt eller delvist, hvor samarbejdet efter Bygherrens opfattelse ikke forløber tilfredsstillende.
- 16.2 Bygherren skal ved et skriftligt varsel på ikke under 2 uger meddele Totalrådgiveren de omstændigheder, som efter Bygherrens opfattelse giver anledning til at bringe Totalrådgivningsaftalen og samarbejdet mellem parterne til ophør. Totalrådgiveren skal senest 8 dage efter modtagelsen af Bygherrens meddelelse fremsende en skriftlig redegørelse, som dokumenterer, hvorledes Totalrådgiveren vil afhjælpe de omstændigheder, som efter Bygherrens opfattelse begrunder opsigelse af samarbejdet. Senest 8 dage efter Bygherrens modtagelse af Totalrådgiverens redegørelse behandles forholdet på et møde med Bygherren, hvori Totalrådgiveren deltager. På eller senest 3 dage efter mødet meddeler Bygherren, hvorvidt Bygherren agter helt eller delvist at opsiges samarbejdet. Hvis Bygherren træffer beslutning herom, fastsætter Bygherren et passende opsigelsesvarsel.
- 16.3 I tilfælde af opsigelse af aftalen inden igangsætning af projektforslag for Første etape er Bygherren forpligtet til at betale et frigørelsesbeløb på kr. 1.000.000,00. Bygherren er herudover forpligtet til at betale de dokumenterede udgifter, som Totalrådgiveren efter aftaleindgåelsen har afholdt i tillid til Totalrådgivningsaftalen i det omfang, disse udgifter ikke kan anses for dækket af Bygherrens honorering af de af Totalrådgiveren erlagte ydelser med tillæg af Totalrådgiverens rimelige omkostninger til afvikling af samarbejdet i form af afvikling af lokaler og medarbejdere. Totalrådgiveren er herudover berettiget til honorering af de ydelser, som Totalrådgiveren har præsteret indtil Totalrådgivningsaftalens ophør. Totalrådgiverens honorar fastsættes i den forbindelse på baggrund af det medgæede tidsforbrug.

I tilfælde af opsigelse af aftalen efter igangsætning af projektforslag for Første etape med inden aflevering af Første etape er Bygherren forpligtet til at betale de dokumenterede udgifter, som Totalrådgiveren efter aftaleindgåelsen har afholdt i tillid til Totalrådgivningsaftalen i det omfang, disse udgifter ikke kan anses for dækket af Bygherrens honorering af de af Totalrådgiveren erlagte ydelser med tillæg af Totalrådgiverens rimelige omkostninger til afvikling af samarbejdet i form af afvikling af lokaler og medarbejdere. Totalrådgiveren er herudover berettiget til honorering af de ydelser, som Totalrådgiveren har præsteret indtil Totalrådgivningsaftalens ophør. Totalrådgiverens honorar fastsættes i den forbindelse på baggrund af omfanget af de leverede ydelser i forhold til den for de enkelte ydelser aftalte fordeling af honorarprocenten, jf. 10.4.1. Er der ikke afholdt licitation/udbud, anvendes det seneste opstillede overslag som grundlag for beregning af den honorarberettigende byggeudgift.

I tilfælde af opsigelse af Aftalen efter aflevering af Første etape er Bygherren forpligtet til at betale Totalrådgiverens rimelige omkostninger til afvikling af samarbejdet. Totalrådgiveren er herudover berettiget til honorering af de ydelser, som Totalrådgiveren har præsteret, indtil Totalrådgivningsaftalen ophører. Totalrådgiverens honorar fastsættes i den forbindelse på baggrund af det medgåede tidsforbrug og i henhold til de timerater, der fremgår af Totalrådgiverens tilbud for de anvendte medarbejderkategorier.

16.4 I tilfælde af Totalrådgivningsaftalens ophør uanset årsagen hertil er Bygherren berettiget til uden betaling at overtage det af Totalrådgiveren og dennes underrådgivere udarbejdede materiale, jf. i øvrigt pkt. 17.

16.5 I tilfælde af Totalrådgivningsaftalens ophør uanset årsagen hertil er Bygherren berettiget til at overtage Totalrådgiverens aftaler med dennes underrådgivere. I kontrakter, som Totalrådgiveren indgår med underrådgivere, skal Totalrådgiveren derfor foranledige, at der indsættes en bestemmelse, hvorefter underrådgiveren accepterer indtrædelsesret, men ikke -pligt for Bygherren.

17. Bygherrens rettigheder

17.1 Bygherren erhverver ved Totalrådgivningskontrakten og uden at betale yderligere vederlag herfor ret til at udnytte det færdige bygningsanlæg, herunder bygningsværket som sådan og/eller delelementer, herunder værkselementer fra bygningsanlægget eller bygningsværket samt alle tegninger, herunder arkitekttetegninger, ingeniørtetegninger, tekniske, arkitektoniske og økonomiske data, beskrivelser og beregninger samt alle forslag, løsninger og materiale i øvrigt indeholdt i Totalrådgiverens tilbud eller frembragt til brug for Totalrådgivningen i overensstemmelse med det nedenfor anførte.

Retten til udnyttelse, jf. ovenfor, omfatter både en direkte udnyttelse af bygningsanlæg og materialer i uændret form samt en ret til at udnytte bygningsanlæg og materialer i en omarbejdet ændret form.

De i dette pkt. 17 beskrevne udnyttelsesrettigheder til bygningsanlæg og materialer kan dog kun ske til brug for enhver form for omarbejdelse, udvidelse eller ændringer, herunder tillige rent æstetiske ændringer i det færdige bygningsanlæg eller en del heraf, herunder tillige tilbygninger til og udbygninger af bygningsanlægget.

17.2 De ovenfor under pkt. 17.1 nævnte udnyttelsesrettigheder gælder uden begrænsning i relation til tid og omfang, og rettighederne kan udnyttes af Bygherren og/eller tredjemand, som skal bistå Bygherren med de i pkt. 17.1 nævnte aktiviteter.

17.3 Totalrådgiveren indestår for, at denne lovligt, herunder i forhold til underrådgi-vers eventuelle rettigheder, kan overdrage de i dette pkt. 17 nævnte rettigheder til Bygherren samt for, at disse rettigheder ikke krænker tredjemands rettigheder.

18. **Tvister**

18.1 Hvis der opstår tvist mellem parterne, som det ikke er muligt at løse ved drøftelser mellem de direkte involverede, skal den part, som har rejst et krav eller indsigelse, være berettiget til at indbringe sagen for Voldgiftsnævnet for bygge- og anlægsvirksomhed i overensstemmelse med de i Almindelige Betingelser for Arbejder og Leverancer i Bygge- og Anlægsvirksomheder (AB 92) § 47 indeholdte regler, jfr. ABR 89, pkt. 9.

18.2 Såfremt Bygherren i forbindelse med projektet bliver sagsøgt ved de almindelige domstole, er Bygherren uanset pkt. 18.1 berettiget til at medinddrage rådgiveren under et sådant søgsmål. I kontrakter som Totalrådgiveren indgår med underrådgivere, skal Totalrådgiveren desuden foranledige, at der indsættes en bestemmelse, hvorefter underrådgiveren ligeledes accepterer at kunne medinddrages i sager ved de ordinære domstole efter ovennævnte bestemmelse.

19. **Kontaktpersoner**

19.1 Følgende kontaktpersoner er bemyndiget til at indgå bindende aftaler i forbindelse med gennemførelsen af projektet:

For Bygherren:

Henning Vestergaard
Hospitalsdirektør

Ved beslutninger inden for projektets rammer er Bygherren repræsenteret ved projektleder Michael Hyllegaard.

For Totalrådgiveren:

[...]

19.2 Totalrådgiveren er forpligtet til at drage omsorg for, at Totalrådgiverens repræsentant i hele kontraktperioden frem til aflevering er i stand til at være og komme til stede på byggepladsen i overensstemmelse med Bygherrens rimelige anmodninger herom.

20. **Sprog og lovvalg**

20.1 Retsforholdet mellem Bygherren og Totalrådgiveren er underlagt dansk ret og kontraktsproget er dansk.

- 20.2 Projektsproget er dansk. Totalrådgiveren er dog efter Bygherrens rimelige anmodning forpligtet til at udarbejde dokumenter og materiale på engelsk, eksempelvis i tilfælde hvor indkøb af materialer, leverancer, entreprisearbejder etc. i udlandet anses for fordelagtigt.

21. **Betingelser**

- 21.1 [...]

22. **Fortrolighed**

- 22.1 Det er alene Bygherren, der må udtale sig til offentligheden, herunder nyhedsmedierne, om projektet eller forhold med relation til projektet. Såfremt Bygherren omtaler Totalrådgiverens forhold, skal denne omtale være loyal med efterfølgende orientering til Totalrådgiveren. Såfremt Totalrådgiveren for at varetage egne vitale interesser helt undtagelsesvis har behov for at udtale sig til offentligheden eller nyhedsmedierne om forhold vedrørende opgaven, skal sådanne udtalelsers form og indhold forinden drøftes med Bygherren.

23. **Underskrift**

- 23.1 Totalrådgivningsaftalen oprettes i 2 enslydende underskrevne eksemplarer, hvoraf 1 eksemplar beror hos Bygherren og 1 hos Totalrådgiveren.
- 23.2 Parterne afholder evt. egne omkostninger i forbindelse med oprettelse af Totalrådgivningskontrakten.

Dato

Dato

f./Bygherren

f./Totalrådgiveren

—