



SECOND OPINION RISIKOVURDERING FOR DNV, GØDSTRUP

RAPPORT FEBRUAR 2012

**SECOND OPINION
RISIKOVURDERING FOR DNV, GØDSTRUP**

RAPPORT FEBRUAR 2012

Udgivelsesdato: 2. marts 2012
Revision: 1
Udarbejdet af: Jürgen Marc Volm og Peter Anker Olsen

Drees & Sommer Nordic A/S
Frederiksborggade 15, 8 sal
DK- 1360 København
www.dreso.com

Indhold

1	Indledning	3
1.1	Second Opinion arbejdet	3
2	Sammenfatning.....	4
3	Vejledning til risikostyring	4
4	Risikoregister.....	5
4.1	Form, detaljering og dokumentation	5
4.2	Risikopunkter.....	6
5	Disclaimer	8

1 Indledning

Den udførte Second Opinion er en del af det materiale som skal indgå i Region Midtjyllands ansøgning til ekspertpanelet om endeligt tilsagn til Det nye hospital i Gødstrup.

Der har været følgende materiale til rådighed for vores vurdering:

- Risikorapportering for det nye hospital i Vest, DNV – Gødstrup, version 01.03.12
- Vejledning til risikostyring DNV - Gødstrup, februar 2012
- Risikoregister DNV Gødstrup dateret 29-02-2012
- Styringsmanual for byggeprojektet Det nye hospital i Gødstrup, 3. august 2011

1.1 Second Opinion arbejdet

Arbejdet har været delt i 3 overordnede emner:

1. Proces og styring som beskrevet i Vejledning til risikostyring
2. Form, detaljering og dokumentation af Risikoregister
3. Konkrete risikopunkter i Risikoregisteret

Vurderingen er baseret på de udleverede, oplyste dokumenter og har således ikke inkluderet det foreliggende projektmateriale. Vi har inddraget vores generelle kompetencer og erfaringer omkring risikovurdering, samt vores konkrete viden omkring organisering, byggeprojekter, logistik, og markedssituationen i Danmark for entreprenører og rådgivere.

Det til rådighed værende materiale har været under løbende udvikling i vores arbejdsperiode. De i vores rapport beskrevne resultater baserer sig på den seneste udgave af dokumenterne, som de er oplyst under pkt. 1.

Ud over at være en uvildig 3-parts vurdering som fremhæver eventuelle mangler i materialet har formålet med vurderingen været at højne kvaliteten af Risikovurderingen for DNV. Det vil sige at fremkomme med konkrete forslag til proces, form og risikoregister.

2 Sammenfatning

Risikovurderingen for DNV, Gødstrup optræder gennemarbejdet og er baseret på gennemprøvede principper for Risk Management.

Vejledningen til risikostyring er generelt dækkende og opstiller klare retningslinjer for hvordan risikostyringen skal foregå herunder procedure, roller og ansvar.

Strukturen af risikoregisteret opfylder kravene til et risikoregister.

Brugen af risikonummerering, risikokategorier, ejerskab, risikobeskrivelse osv. er almindelig praksis.

Tilgangen er meget bred hvilket er positivt, men beskrivelserne er også meget brede. Det anbefales at gøre beskrivelser og foranstaltninger mere specifikke og analyser mere detaljerede.

Positive risici samt kvantitative analyser skal også inkluderes.

Risici omkring driftsøkonomi og styring af byggeprocessen bør tilføjes til risikoregisteret.

Overordnet kan der sammenfattes således; risikovurdering er udført efter almindelig praksis, og i henhold til de stillede krav i styringsmanualen. Risikovurderingen kan dog optimeres ved at gøre beskrivelserne mere specifikke og analyserne mere detaljerede.

3 Vejledning til risikostyring

Vejledningen er generelt dækkende og opstiller klare retningslinjer for hvordan risikostyringen skal foregå herunder roller, ansvar og procedure,

Risikostyringens formål og mål fremgår af Styringsmanual for byggeprojektet Det nye hospital i Gødstrup af 3. august 2011 fra Region Midtjylland.

De konkrete projektmål kan med fordel fremgå af vejledningen, da målene dermed bliver mere konkrete og nærværende.

Skalaerne for sandsynlighed og konsekvens bør overalt være den samme. I eksemplerne er benyttet en anden skala.

Der er hovedsageligt benyttet skalaen 1 = Meget lav, 2 = Lav, 3 = Medium, 4 = Høj og 5 = Meget høj for både sandsynlighed og konsekvens. For at formindske risikoen for en sammenblanding af sandsynlighed og konsekvens kan det anbefales at f.eks. ændre skalaen for sandsynlighed til en skala A-E.

Der benyttes samme niveau (detaljeringsgrad) uafhængigt af hvilken fase projektet er i. I de senere faser vil en prissætning af konkrete risici være rigtigt, idet risikobeløbene dermed kan indgå i økonomistyringen.

Risikoejeren har ansvaret og kompetencen til at styre en risiko. Det står ikke klart hvor langt ansvaret går i erstatningsretlig forstand. Dette kan være relevant at afklare, idet ejeren kan

sidde forskellige steder i projektorganisationen eksempelvis hos Regionen, projektteamet eller rådgivere.

Det fremgår ikke hvordan erkendelsen af en risiko bliver genereret. Her kunne tænkes etableret en "risikogruppe", gennemførelse af workshops m.v., således at der sikres en kvalificeret diskussion af risikoelementerne i projektet.

4 Risikoregister

4.1 Form, detaljering og dokumentation

Risikoregisteret er det operationelle værktøj til håndtering af risikostyringen. Her samles input fra de forskellige risikoejere.

Værktøjet er udført i Excel regneark, hvilken er en simpel og let forståelig form. I takt med at registeret udvides kan det være vanskeligt at bevare overblikket. Der er opstillet ark efter forskellige sorteringskriterier for at forbedre overskueligheden for den enkelte bruger.

Strukturen af risikoregisteret opfylder kravene til et risikoregister.

Brugen af risikonummerering, risikokategorier, ejerskab, risikobeskrivelse osv. er almindelig praksis.

Tilgangen er meget bred - hvilket er godt; politiske risici, omdømme, markedsudviklingen tages i betragtning. Den største fordel ved risikostyring opnås, når alle potentielle kilder til risici undersøges. Især disse eksterne risici for projektet kan have en stor indvirkning, da kilderne til disse risici (dvs. sandsynligheden for forekomst) ikke kan afbødes - kun virkningen. Det betyder, at en strategi om at forsikre sig skal overvejes, hvilket betyder risikooverførsel til en anden part.

Risikobeskrivelserne er meget bredt formuleret. De identificerede risici synes at være meget generelle som gælder for ethvert projekt. Den største fordel ved risikostyrings processen er, at risici identificeres specifikt for projektet. Derfor kan specifikke foranstaltninger eller strategier gennemføres. Dette øger sandsynligheden for at mindske risikoen. Det anbefales at:foretage en mere detaljeret analyse.

På grund af den generelle karakter af de identificerede risici synes de beskrevne reaktioner på risikofaktorerne at være "bedste praksis" i stedet for at levere værdi til projektet. Derfor anbefales det at grave dybere i projektet.

Positive risici, dvs. muligheder, som kan betyder forbedringer for projektet, er ikke indeholdt.

Risikoafdækning bør defineres mere detaljeret. Vi foreslår en strategi som svar på hver risiko, altså undgå, forhindre, reducere, overføre, acceptere og beskrive, hvordan dette vil blive realiseret.

Der er i den foreliggende udgave af registeret ikke vurderet økonomien for den enkelte risiko. Denne kvalitative risikovurdering er passende for det aktuelle projekt fase. Nogle kvantitative vurderinger kan dog være nyttige - det afhænger af den nøjagtighed som estimatet kan udføres med. Jo mere præcist projektets risikoomkostninger kan anslås jo mere nyttige er kvantita-

tive vurderinger. Uden kvantitative vurderinger håndteres risiciene ved en generel pulje til risiko/ufordudseelige udgifter, som det er almindelig praksis. Ved en kvantitativ vurdering kan den enkelte risiko indgå i den samlede økonomistyring for projektet, hvorfor den generelle risiko-pulje kan reduceres.

Overvågning og kontrolproces for risikoafdækning (risikoejerskab og action dato) bliver vanskelig. Risikoafdækningen er så bredt formuleret at det er vanskeligt at måle, om et tiltag blev gennemført korrekt og har opnået det, den burde have opnået. Eftersom risikostyring er en løbende proces, vil flere og flere risici identificeres over tid og indsatsen med overvågning og kontrol bliver en stor opgave. Vi anbefaler at nedbryde risikoidentifikation og risikoafdækningens foranstaltninger til håndterbare problemer - derfor bør risikobeskrivelser og foranstaltninger, være mere specifikke og præcise.

4.2 Risikopunkter

Der er på nuværende tidspunkt identificeret 67 åbne risikopunkter i risikoregisteret, hvoraf 2 punkter vurderes som kritiske = rød for projektet. Antallet af identificerede "rød" risici er ikke en indikator for risikoeksponeringen, da antallet af identificerede risici altid er afhængig af engagementet fra projektets teammedlemmer.

Der er ved de fleste risici en kort beskrivelse af den enkelte risiko. Ved at udføre en mere detaljeret beskrivelse sikres at alle interessenter opfatter punktet ensartet. Den mere åbne formulering resulterer i en høj grad af fortolkning..

Eksempel risiko nr. 36: *"At der opstår negativ omtale af de valgte løsninger i byggeriet"*

Eksempel risiko nr. 45: *"Manglende ajourføring af overordnede tidsplaner"*

Beskrivelserne omhandler i nogle tilfælde flere emner under et punkt. Det er vanskeligt at styre når flere emner blandes.

Eksempel risiko nr. 2: *"Forsinkelse pga. langsom og beslutningsproces. PS er en integreret del af driftsorganisationen, hvilket både er en styrke og en svaghed"* Her synes proces og organisation at blive behandlet under et.

De kritiske risikopunkter nr. 42 og 49 er vurderet nærmere.

Nr. 42. Krav til bæredygtigt byggeri er ikke opfyldt. F.eks. krav vedr. bygningsenergi forbrug, bæredygtige materialer, afledning af regnvand o.lign. Bæredygtigt byggeri defineret i Lokal agenda 21 og Handlingsplan 2012-2015.

Denne beskrivelse er meget bred og er aktuel for ethvert projekt. Hvad er de konkrete trusler?

Nr. 49. Geotekniske problemstillinger. Problemer med jordbundsforhold i forhold til normalfunktion.

Igen er denne beskrivelse meget bred. Hvad er de konkrete geotekniske forhold? Hvis risikoen skal kunne styres skal den være beskrevet mere præcist.

Ud fra vores generelle erfaring fra projekter af lignende størrelse og organisering har vi følgende forslag til yderligere punkter til risikoregisteret:

- A. Byggeriet har en størrelse og kompleksitet som få har erfaring med at gennemføre generelt og specielt i Danmark. Derfor vil byggeledelsen herunder planlægning, styring og logistik være opgaver som bør håndteres anderledes end "normalt". Det kan

ikke forventes at TR har den nødvendige kompetence og erfaring. Det betyder en væsentlig risiko for både økonomi, tid og kvalitet. Organiseringen af byggestyringen/ledelsen bør overvejes.

- B. Der opnås ikke de forudsatte driftsøkonomiske besparelser, da der styres efter anlægsøkonomi. Dette vil belaste den fremtidige driftsøkonomi med deraf følgende behov for tilpasninger af bevillinger, personale. Der foreslås benyttet et Totaløkonomi beregningsværktøj i alle faserne.

5 Disclaimer

Drees & Sommer har fået opgaven at udarbejde en Second Opinion for risikovurderingen for DNV, Gødstrup stillet af Projektsekretariat, DNV - Gødstrup. Den faglige vurdering begrænser sig til de informationer, der indtil rapportens dato er stillet til rådighed af ordregiver og er gennemgået, og til den i kontrakten aftalte omfangsbeskrivelse.

Drees & Sommer påtager sig intet ansvar for anvendelsen af denne rapport ud over den her og i aftale beskrevne opgave. Endvidere hæfter Drees & Sommer ikke over for tredjemand, der får kendskab til denne rapport eller dele heraf, medmindre Drees & Sommer udtrykkeligt har givet sit samtykke til dette. Frem for alt kan der af tredjemand ikke udledes en forpligtelse for Drees & Sommer. I særtilfælde kan der udstedes et reliance-letter efter aftale med parterne. Der gives ingen garanti for salgbarhed eller egnethed til et bestemt formål, ligesom rapportens informationer ikke kan betragtes som en juridisk anbefaling. De aftalte ansvarsbestemmelser finder anvendelse på forholdet. Rapporten er udelukkende udarbejdet til kundens formål. Denne er ikke berettiget til overdragelse af rapporten til tredjemand.