

Risikorapportering for Det Nye hospital i Vest DNV – Gødstrup

4. kvartal 2014



Skrevet af	Mikael Hygum Thyssen (Bygherrerådgiver)	2015-01-16
Kontrolleret af	Martin Guldborg (Bygherrerådgiver)	2015-01-16
Godkendt af	Randi Hesselberg Nedergaard-Hansen	2015-01-22

Hospitalsenheden i Vest
Herning og Holstebro
Projektsekretariatet DNV – Gødstrup

Indhold

1	Indledning	3
2	Overordnet status ved udgang af 4. kvartal 2014	3
2.1	Oversigt over risikoniveau ift. 3. kvartal 2014.....	3
2.2	Beskrivelse af væsentligste risici.....	5
2.3	Beskrivelse af nye risici.....	7
2.4	Risici ift. effektiviseringskrav.....	8
2.5	Andet igangværende risikoarbejde.....	8
3	Risikooversigt	8
3.1	Risikovurdering.....	8
3.2	Risikooversigt.....	10

1 INDLEDNING

Regionsrådet for Region Midtjylland godkendte den 27. februar 2013 den reviderede styringsmanual for DNV-Gødstrup dateret den 22. januar 2013. Af styringsmanualen fremgår det, at formålet med risikostyring er at sikre en succesfuld gennemførelse af et projekt uden ubehagelige overraskelser i form af f.eks. overskridelser af tidsplan, anlægsbudget eller kvalitative mangler i byggeriet.

Målsætningen er, at den løbende risikoovervågning af planlægnings- og byggeprocessen giver 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 forhold til projektmålene for økonomi, tid og kvalitet. Det er her udover et selvstændigt formål på baggrund af den løbende risikostyring at udarbejde risikorapporter, der synliggør projektets væsentligste risici.

Rapporteringen er tilpasset projektets fase og det aktuelle stade for implementering af risikostyringsprocedurer.

I nærværende dokument: "Risikorapportering for Det Nye Hospital i Vest, DNV-Gødstrup – 4. kvartal 2014" beskrives aktuelle og nye risici for 4. kvartal, samt deres udvikling i forhold til seneste kvartalsrapport.

Efter kvartalets afslutning er licitationsresultatet på DP6: Klimaskærm kommet hjem 75 mio. kr. budget. Overskridelsen af budgettet betyder, at det er relevant at gennemgå projektet med henblik på tilpasninger. Arbejdet hermed vil blive indarbejdet i risikorapporten for 1. kvartal 2015.

2 OVERORDNET STATUS VED UDGANG AF 4. KVARTAL 2014

2.1 Oversigt over risikoniveau ift. 3. kvartal 2014

Nedenfor fremgår en oversigt over de 8 væsentligste risikoemner i risikoregistret, der er udgangspunktet for nedenstående opsummering. En mere fyldestgørende beskrivelse af risici, samt mulige og planlagte risikoreducerende tiltag fremgår af oversigten i afsnit 3.2.

Risikoniveauet er vurderet på de tre parametre: Økonomi, tid og kvalitet og angives med en farvekode, hvis overordnede betydning er:

Grøn = ikke kritisk

Gul = under observation

Rød = kritisk

En nærmere beskrivelse af denne kategorisering fremgår af afsnit 3.1.

Risikonr.	Risiko	Tid	Økonomi	Kvalitet
1	Projektet kan ikke gennemføres til tiden som følge af at de vedtagne tidsplaner er urealiserbare under de for projektet givne forhold.	Forværret	Forværret	Forværret
2	Divergens mellem PL regulering og byggeindeks.	Uændret	Uændret	Uændret
3	Forsinkelse pga. projektilpasninger for budgetoverskridelser vedr. totalrådgivernes forhold.	Forværret	Forværret	Forværret
4	Udbud og udførelse i forbindelse med den forskudte projektering	Forværret	Forværret	Forværret
5	IT-infrastruktur, IT-teknologi og Kommunikationssystemer	Uændret	Uændret	Uændret
6	Tid: Mangel på kvalificerede ressourcer hos totalrådgiver kan forsinke projektet.	Uændret	Uændret	Uændret
7	Krav fra TR1 på bagudrettet løste opgaver og fremadrettede opgaver.	Ny	Ny	Ny

I forhold til seneste kvartalsrapportering er der 2 risici, som er udgået af oversigten:

Mobile enheder påvirker medicoteknisk udstyr

Der er risiko for, at radiobølger fra og til mobile sendere kan påvirke medicoteknisk udstyr. Der er udarbejdet en frekvensoversigt med tilhørende anbefalinger, forholdsregler og henvisninger samt en - rapport med tilhørende forholdsregler, anbefalinger og forslag til afhjælpning i forbindelse med Brug af radiokommunikation nær medicoteknisk udstyr i Region Midtjyllands hospitaler. Materialet er udleveret til CuraVita med henblik på at tage de nødvendige hensyn i forbindelse med planlægning af de tekniske installationer for at undgå problemer med uønsket indstråling og interferens i forbindelse med elektronisk udstyr. Hermed vurderes risikoen væsentligt nedbragt.

Manglende sammenhæng med it-services stillet til rådighed af RMIT.

Der er en risiko for, at planlagte IT baserede løsninger til DNV-Gødstrup ikke understøttes tilstrækkeligt af de services, som Region Midtjylland IT (RMIT) stiller til rådighed. Disse services er en forudsætning for, at væsentlige kommunikationsløsninger på hospitalet kan ibrugtages i forbindelse med hospitalets

idriftsættelse. Det vurderes dog, at risikoen er indeholdt i risiko nr. 5 vedrørende IT-infrastruktur, IT-teknologi og kommunikationssystemer, hvorfor nærværende risiko lukkes.

2.2 Beskrivelse af væsentligste risici

Risiko 1: Projektet kan ikke gennemføres til tiden som følge af, at de vedtagne tidsplaner er urealiserbare under de for projektet givne forhold.

Såfremt de fastlagte tidsterminer viser sig at være urealiserbare under de for projektet givne forhold - f.eks. projektets karakter, dets stade, forudsat byggetakt og drift af byggepladsen - kan det betyde, at projekteringen og byggefasen forsinkes. Der kan opstå behov for forcering af aktiviteter, hvilket vil øge risikoen for ringere byggekvalitet og øget omkostninger. Såfremt egentlige forsinkelser indtræffer, kan projektets omdømme tillige belastes. Detaljerede analyser af tidsplaner og tilbagemelding fra de bydende entreprenører har vist, at risikoen er relevant, og senest er byggerytme og opstart af råhusentrepriserne på etape 1 udskudt pga. aflyst råhus udbud.

For at håndtere risikoen, har bygherre i supplement til de tidsplananalyser, der er udarbejdet af totalrådgiver 1, bedt en ekstern rådgiver om at gennemgå, færdiggøre og optimere udførelsestidsplanen for det samlede projekt. Den eksterne rådgiver har fremsendt oplæg til revideret udførelsestidsplan for etape 1 (ekskl. DP11), iht. hvilken etape 1 afleveres til indflytning primo/medio 2018.

Når der foreligger en kvalitetssikret revideret hovedtidsplan vil denne blive fremlagt til godkendelse i Regionsrådet. Indtil denne foreligger, er det af hensyn til projektets fremdrift nødvendigt at igangsætte umiddelbart forestående projekterings- og udførelsesarbejder. Hvis den reviderede hovedtidsplan, herunder de reviderede udførelsestidsplaner godkendes, skal bygherreleverancerne der er indeholdt i DP11 indarbejdes. Udførelsestidsplan for etape 3 skal afstemmes med revideret tidsplan for etape 1.

Grundet de analyser, der er foretaget, og beslutning om at udbyde resterende delprojekter iht. revideret udførelsestidsplan, er sandsynlighed og dermed risikoniveau opjusteret for alle konsekvensparametre ift. 3. kvartal 2014.

Risiko 2: Divergens mellem pl regulering og byggeindeks

Det er en generel risiko for alle kvalitetsfondsprojekterne, at staten regulerer kvalitetsfondsprojekterne med anlægs pris- og lønindekset frem for byggeomkostningsindekset.

På baggrund af økonomiaftalens opdaterede regionale anlægs-P/L er forskellen mellem ny anlægs PL og byggeomkostningsindeks beregnet. Da det er uforudsigeligt, hvorledes de to indeks vil udvikle sig i fremtiden, er det umuligt at forudsige den endelige økonomiske udfordring for projektet. I den seneste vurdering er der et tab på 65 mio. kr. i projektets levetid.

Ultimo 2014 var der et realiseret tab på 8 mio. kr. Beløbet er reserveret i justeringsreserven til håndtering af risikoen. Fremadrettede realiserede risici vil skulle håndteres via prioriterings- og besparelseskataloget.

Risikoniveauet vurderes fortsat kritisk, idet regionen inden for kort tid skal træffe beslutninger om at tage vitale elementer ud af kvalitetsfondsprojekterne, hvis ikke der fra centralt hold findes en løsning på pris/løn-udfordringen. Besparelserne i projekterne vil bl.a. gøre det vanskeligere at indhente den forventede effektiviseringsgevinst, og der vil være en mindre god sammenhæng i den kliniske drift.

Risikoniveauet vurderes uændret i forhold til tid, økonomi og kvalitet i forhold til 3. kvartal 2014

Risiko 3: Forsinkelse pga. projektilpasninger for budgetoverskridelser vedr. totalrådgivers forhold

Der er risiko for, at de projekterede løsninger leveret af totalrådgiver 1 viser sig ikke at kunne leveres inden for den økonomiske ramme og derfor kræver projektilpasning. Licitation på begge udbud af etape 1 Råhus overskred budgettet markant. Det på trods af, at tilbudsfristen på den anden halvdel af etape 1 råhus blev udsat, og udbudsmaterialet blev tilrettet iht. totalrådgiveren på etape 1, CuraVitas anvisninger og erfaringerne fra første udbud. Omprojektering og/eller besparelser bliver derfor nødvendig for overholdelse af anlægsbudgettet. Dette kan forlænge projekteringsperioden og byggeperioden. Omprojektering er efter bygherrens opfattelse omkostningsneutral for bygherren. Besparelser kan bestå i fravalg af driftsmæssige mere hensigtsmæssige løsninger.

Der vil være en tidsmæssig konsekvens af genudbud af første råhus udbud (råhus syd). Endvidere vil der være en økonomisk konsekvens af budgetunderskud på etape 1 råhus (råhus nord). Den eventuelle konsekvens af tvister med totalrådgiver 1 forudsættes behandlet under risiko 7.

For håndtering af risiko omfordeles anlægsbudgettet mellem delprojekterne, evt. inkl. etape 3, og delprojekterne skal tilpasses de nye delbudgetter. Omfordelingen indstilles af totalrådgiver 1. Råhus syd skal genudbydes. Som beskrevet under risiko nr. 1 ændres byggerytme med henblik på at minimere eller undgå forsinkelse.

Der arbejdes kontinuert med procesoptimering i samarbejdet mellem Hospitalsenheden Vest og projektets rådgiver for etape 1 med henblik på, at fastholde balance mellem tidsplan, fremdrift i projekteringen og budget således, at behovet for projektilpasninger identificeres så tidligt i processen som muligt. Herved søges risikoen for yderligere omprojektering minimeret.

I forhold til seneste kvartalsrapport vurderes sandsynlighed øget, og dermed er risikoniveauet forværret for alle konsekvensparametre.

Risiko 4: Udbud og udførelse i forbindelse med den forskudte projektering

Ved forskudt projektering udbydes delprojekter inden det samlede projekt er færdigprojekteret. Herved er der risiko for, at projektudviklingen og evt. projektændringer i efterfølgende delprojekter afstedkommer ændringer i allerede udbudte, kontraherede og evt. udførte entrepriser i tidligere delprojekter. Dette kan få konsekvens for både tid, økonomi og kvalitet.

Emnet har været drøftet på byggeteknisk udvalgs møde og analyseret i risikogruppen. Emnet er aftalt håndteret i planlægningen og kommenteringen af de enkelte udbud, således at usikkerheder og handlemuligheder synliggøres, udvælges og håndteres. Senest er der iværksat en proces for

indarbejdelse af installationsindstøbninger og udsparringer fra senere færdiggjorte installationsprojekter i delprojekt DP8-11 Råhus nord inden byggepladsstart og elementproduktion.

Dog er konsekvensvurderinger i forbindelse udskydelse af licitationstidspunkter og ændringer i udbudstidsplaner i forhold til igangværende opdatering af samlet udførelsestidsplan for etape 1 (risiko nr. 1) p.t. en stor udfordring. Risikoniveauet vurderes forværret i forhold til seneste kvartalsrapport.

Risiko 5: IT-infrastruktur, IT-teknologi og Kommunikationssystemer

Specificeringen af IT-projektet af totalrådgiver 1 har været forsinket. Totalrådgiveren har angivet, at den manglende fremdrift delvist har kunnet henføres til manglende afklaringer hos bygherren. Bygherren er ikke enig i, at den manglende fremdrift har kunnet tilskrives bygherrens forhold, men har - med henblik på at sikre, at der ikke udestår afklaringer i eget regi - efterfølgende i samarbejde med rådgiveren gennemgået aktionslisten, der oplister identificerede spørgsmål til afklaring i it-projektet. Bygherren har for de spørgsmål, som skal besvares af bygherren fremsendt efterspurgte afklaringer. Arbejdsgruppen, der involverer projektsekretariatet, totalrådgiver 1, bygherrerådgiver og RMIT, følger procesplanen udarbejdet af totalrådgiver 1, men der er fortsat uafklarede punkter på aktionslisten. It-projektet følges derfor fortsat tæt af bygherren.

Konsekvens af denne risiko kan være en forsinkelse af ibrugtagning af et eller flere IT-systemer, hvilket vil have betydning for alle konsekvensparametre. Den samlede risikovurdering er uændret ift. 3. kvartal 2014.

Risiko 6: Mangel på kvalificerede ressourcer hos totalrådgiver kan forsinke projektet

Projekteringen og dermed projektet kan blive forsinket og der kan ske fejl i projekteringen, hvis ikke der er tilstrækkelige ressourcer hos totalrådgiver. Dette kan få konsekvens for tid, økonomi og kvalitet. Risikoen har vist sig at være aktuel eftersom totalrådgiver 1 i flere tilfælde har haft svært ved holde den nødvendige fremdrift og holde trit med udførelsen på byggepladsen og tillige ikke rettidig har kunnet levere færdigt projektmateriale for efterfølgende delprojekter. Totalrådgiveren for etape 1 har endvidere selv oplyst, at der for nogle fagområder er tale om knappe ressourcer i konsortiet.

For at håndtere risikoen oplyser totalrådgiveren, at denne løbende udfører afdækning af ressourcebehov i eget regi. Evaluering sker ved afslutning af faseforløb, og justering af ressourcer er sket ved overgang fra forprojektfasen til hovedprojektfasen.

I forhold til seneste kvartalsrapport er risikoniveau uændret.

2.3 Beskrivelse af nye risici

Der er 1 ny risiko, som ikke er rapporteret i seneste kvartalsrapport:

Risiko nr. 7: Krav fra totalrådgiver 1 på bagudrettet løste opgaver og fremadrettede opgaver.

Totalrådgiver 1 har primo november og december 2014 fremsendt krav, der samlet set beløber sig til ca. 70 mio. kroner. Kravene er sendt til juridisk vurdering, da bygherre er uenig i disse kravs

berettigelse. . Af hensyn til Region Midtjyllands forhandlingsposition offentliggøres resultaterne af den juridiske vurdering ikke. Regionsrådet orienteres herom ad anden vej.

2.4 Risici ift. effektiviseringskrav

Regionsrådet godkendte den 3. december 2013 plan for indfrielse af effektiviseringskravet. Ansvar og planlægningen af arbejdet hermed varetages af Hospitalsenheden Vest.

Der er opstillet 12 temaer for effektiviseringsgevinsten. Konkret er der gennemført en række dialogmøder med afdelingerne med sigte på, at kvalificere størrelsen af effektiviseringskravet. Rækken af dialogmøderne med afdelingsledere er afsluttet med den konklusion, at det forudsatte potentiale er til stede. Specifikt er der vurderet på gevinsten ved den fremtidige ledelsesstruktur på funktionslederniveau, som nu stort set er fastlagt, og i forhold til dette er effektiviseringen lidt større end forudsat.

Der arbejdes fortsat med etableringen af et selvstændigt risikostyringssystem i forhold til effektiviseringskravet. Rækken af dialogmøder giver dog grundlag for at konkludere at Hospitalsenheden Vest fortsat forventer at kunne realisere effektiviseringskravet på 159 mio. kr. (2011 p/l) og at implementeringen heraf forløber som planlagt. Der er således ej heller identificeret risici for tid eller kvalitet.

I forhold til seneste kvartalsrapport er risikoniveau uændret.

2.5 Andet igangværende risikoarbejde

I 4. kvartal har der været afholdt 2 møder i risikogruppen.

3 RISIKOOVERSIGT

3.1 Risikovurdering

På næste side er givet en oversigt over de 8 væsentligste risici i risikoregistret. De er kategoriseret ud fra en vurdering af sandsynlighed og konsekvens på hver af de tre målparametre: Tid, økonomi og kvalitet i henhold til nedenstående risikomatrice.

Risikomatrice

Risikotal:	Konsekvens
Sandsynlighed x konsekvens	

		Meget lav	Lav	Middel	Høj	Meget høj
Sandsynlighed	Næsten sikker	5	10	15	20	25
	Meget sandsynlig	4	8	12	16	20
	Sandsynlig	3	6	9	12	15
	Usandsynlig	2	4	6	8	10
	Meget usandsynlig	1	2	3	4	5

	Ikke kritisk
	Under observation
	Kritisk

Af oversigten fremgår desuden en beskrivelse af de enkelte risici, risikoejere og beslutningsansvarlige samt hvilke tiltag, der er planlagt for at reducere eller forhindre at hændelserne indtræder. Endvidere er angivet et estimat for, hvad den økonomiske konsekvens vil være, for de risici, hvor det skønnes muligt.

3.2 Risikooversigt

Risiko	Beskrivelse	Sandsynlighed	Tid	Økonomi	Kvalitet	Risikoafdækning (Hvilke tiltag er udført/tiltænkt for at undgå/forhindre/reducere/overføre/acceptere risikoen)	Hvad sker der hvis risikoen indtræffer?	Estimat på forbundne projektkomkostninger, hvis risikoen indtræffer	Beslutnings-/ action-behov	Dato for beslutning/ action	Ansvarlig for beslutning/ action
1	Projektet kan ikke gennemføres til tiden som følge af at de vedtagne tidsplaner er urealiserbare under de for projektet givne forhold.	5	15	20	10	Bygherren har bedt ekstern rådgiver (exigo) færdiggøre og samle TR1s analyser af arbejdsprocesser og -tider for udførelsen af etape 1. Byggerytme og opstart af råhus er ændret iht. aflyst råhus udbud. Exigo har fremsendt oplæg til revideret udførelsesplan for etape 1, iht. hvilken etape 1 afleveres til indflytning primo/medio 2018. Resterende udbud på etape 1 planlægges udbudt iht. dette oplæg.	Der kan opstå behov for forcering og/eller forlængelse af aktiviteter, hvilket øger risikoen for dårligere kvalitet og økonomi. Forsinkelser af og i byggefasen kan vise sig umulige at indhente med senere ibrugtagning til følge. Forsinkelser kan belaste projektets omdømme. Ved forsinket ibrugtagning ift. hovedtidsplan af 30/9-14 reduceres effektiviseringsgevinsten med ca. 13 mio. kr./mdr.	9-212 mio. kr.	Rev. udførelsesplan skal vedtages. DP11 skal indarbejdes. Udbudstidsplaner skal udarbejdes/rettes af TR1 iht. revideret udførelsesplan. Udførelsesplan for etape 3 skal afstemmes med rev. tidsplan for etape 1.	20-01-2015	B-MHP
2	Divergens mellem PL regulering og byggeindeks.	3	12	12	12	Der skal indarbejdes en buffer i budgettet i form af justeringsreserve og besparelses-/prioriteringskatalog.	Negativ indvirkning på økonomi, hvilket indebærer, at der skal ske besparelser i byggeriet for et tilsvarende beløb.	Såfremt der ud over allere afsatte midler skal findes en yderligere besparelse, vil det få indvirkning på øgede rådgiverudgifter til projektering.	PS drøftet forholdet mindst én gang årligt med koncernøkonomi.	30-06-2015	B-KMA
3	Forsinkelse pga. omprojektering for budgetoverskridelser vedr. totalrådgivernes forhold.	4	12	12	8	Licitation på begge udbud af etape 1 Råhus overskred budget markant, selvom tilbudsfrist på den anden halvdel af etape 1 råhus blev udsat og udbudsmaterialet tilrettet iht. TR1 anvisninger og erfaringerne fra første udbud. Byggerytme ændres mhp. at minimere eller undgå forsinkelse. Anlægsbudgettet skal omfordes mellem delprojekterne, evt. inkl. etape 3, og delprojekterne skal tilpasses de nye delbudgetter.	Omprojektering og/eller besparelser bliver nødvendig for overholdelse af anlægsbudgettet. Dette kan forlænge projekteringsperioden og byggeperioden. Omprojektering er efter bygherrens opfattelse omkostningsneutral for bygherren. Besparelser kan bestå i fravalg af driftsmæssige mere hensigtsmæssige løsninger. Genudbud af første råhus udbud giver 0-4mdr. forsinkelse.	0-140 mio. kr.	Anlægsbudgettet skal omfordes mellem delprojekterne, evt. inkl. etape 3, og delprojekterne skal tilpasses de nye delbudgetter. Råhus etape 1 syd skal genudbydes.	01-02-2015	B-MHP
4	Udbud og udførelse i forbindelse med den forskudte projektering	4	8	12	4	TR1 har implementeret ovenstående procesværktøjer, der understøtter minimering af risici i udbudsprocessen. Her ud over, udarbejdes der til hvert udbud økonomioversigter "Tiltag til besparelser og optimeringer" med oversigter over budgetøkonomi og de justerings- og besparelsesmuligheder, der kan tages i anvendelse. Der er p.t. udarbejdet oversigter til DP4-E01, DP4-E02 og DP6-E01. Konsekvenser ved forskydning af licitationstidspunkter holdes opdateret i ajourførte procesplaner for udbud.	Ændringer implementeres ikke i rette tid i de igangværende arbejder med forøgede krav om tidfristforlængelse og ekstraøkonomi fra entreprenører i forhold til hvis implementering var formidlet og sket tidligere.	0 - 30 mio svarende til op mod 1% af anlægsbudget	Der indarbejdes sideordnede tilbud i udbud jf. Besparelses- og prioriteringskataloget samt vurdering af besparelsesmuligheder i de enkelte udbud. Installationsindstøbninger og udsparringer fra senere færdiggjorte installationsprojekter (DP8-11) indarbejdes i DP4-E01 Råhus Nord inden byggepladsstart og elementproduktion.	01-02-2015	CV-PCB
5	IT-infrastruktur, IT-teknologi og Kommunikationssystemer	3	9	9	9	Der afholdes møder efter behov mellem: TR1, BHR, RMIT og PS. TR1 har overtaget styringen, men BHR følger processen tæt. Procesplan og aktionslisten fungerer som omdrejningspunkt for systematisk afklaring af de forhold, der udestår.	Forsinkelse af ibrugtagning af et eller flere IT-systemer.		Se risikoafdækning.		B-KSL
6	Tid: Mangel på kvalificerede ressourcer hos totalrådgiver kan forsinke projektet.	3	6	6	6	Totalrådgiver følger bemandingsbehov gennem jævnlig stude- og fremdriftsrapportering fra delprojektlede og fagledere	Dele af projekteringen kan blive forsinket i en periode eller der kan ske fejl i projekteringen. Fejl opdages evt. først ved efterfølgende granskning.	(Best-case/ Most-likely/ Worst-Case) 0/ 100.000/ 1.000.000 Projektet vil ikke direkte lide tab. Tab hvor der er en årsagssammenhæng mellem risici og tab er forsikrings dækket.	Totalrådgiver udfører løbende afdækning af ressourcebehov ift. kapacitet, samt evaluering ifbm. afslutning på faseforløb. Evaluering og justering af ressourcer er sket ved overgang fra forprojektfasen til hovedprojektfasen.	01-03-2015	C-PCB
7	Krav fra TR1 på bagudrettet løste opgaver og fremadrettede opgaver.	2	8	10	4	Sagen er sendt til juridisk vurdering.	Besparelser i projektet.	Kan ikke offentliggøres.	Afholdes møder primo 2015.		PS