

# Styringsmanual

Generalplan 2013  
Partnerskab med patienten  
Kvalitet og sammenhæng i alt

Hospitalsenheden Horsens

Version d. 31.10.2014

## Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	2
1. Projektets formål og visioner.....	4
2. Projektorganisering og beskrivelse af roller, opgaver og ansvar .....	4
3.1.1 Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner .....	9
3.1.2 Økonomiske reserver og økonomisk risikostyring på tværs af generalplanens projekter .....	11
3.2. Særligt vedr. Styring af tid.....	13
3.3. Særligt vedr. Styring af kvalitet.....	13
3.4. Løbende opfølgning og rapportering på projektniveau .....	14
3.5. Løbende rapportering til programstyregruppen .....	14
3.6. Løbende rapportering til RM .....	15
3.7. Anlægsregnskab .....	15
4. Risikostyring .....	15
4.1. Risikostyringens formål .....	15
4.2. Risikostyringens metode .....	16
4.3. Risikorapportering .....	16
5. Dokumentation, arkivering m.v. ....	17
5.1. Dokumentationskrav .....	17
5.2. Arkiveringsregler .....	17

## Liste over anvendte forkortelser i dokumentet

HEH	Hospitalsenheden Horsens
HL	Hospitalsledelsen ved HEH
PC	Programchef for generalplanen ved HEH
TC	Teknisk Chef ved HEH
PL	Projektleder fra HEH – Byggeri og Anlæg
BHR	Bygherrerepræsentant fra HEH – Teknisk Afdeling
RM	Region Midtjylland
RR	Regionsrådet i RM
ESDH	Elektronisk sagsstyring- og dokumenthåndteringssystem
P/L(-regulering)	Pris og løn (-regulering)

## **Forord**

Styringsmanualen for HEH definerer aktører, ansvar, opgaver og forretningsgange på bygherreniveau for styringen af Generalplan 2013 for HEH. Selve indholdet og kvalitetsmålene i generalplanen er ikke beskrevet i styringsmanualen – her henvises til Generalplan 2013.

Manualen beskriver den økonomiske styring og i den forbindelse varetagelsen af bygherrefunktionen jf. Region Midtjyllands byggeregulativ.

Styringsmanualen har som sin målgruppe interne aktører på Hospitalsenheden Horsens, Region Midtjylland (koncern administrationen) og Regionsrådet. Styringsmanualen suppleres med instrukser, der også har eksterne parter (rådgivere, entreprenører) som målgruppe.

Styringsmanualen skal være med til at sikre, at det forestående byggeri udføres indenfor de fastsatte tidsrammer, økonomiske rammer og kvalitetsmålene i arbejdsvisionen for byggeriet og anlægsprojektet.

Der er i udarbejdelsen af styringsmanualen i høj grad hentet inspiration fra styringsmanualen fra Regionshospitalet Randers og Regionshospitalet Viborg, som igen er inspireret af anbefalingerne fra Rapport fra KPMG af 2. oktober 2008 til Danske Regioner, Økonomisk styring af større anlægsprojekter/sygehusbyggerier.

## 1. Projektets formål og visioner

Hospitalsenheden Horsens har en vision om et **Sundhedsvæsen på et højt, internationalt niveau, hvor der er partnerskab med patienten, kvalitet og sammenhæng i alt**. Derfor har der løbende siden 2007 været arbejdet med at tilpasse og modernisere hospitalets fysiske rammer i et samlet program – en generalplan – således at de fysiske rammer understøtter Hospitalsenhedens primære arbejde med patienten.

Generalplan 2013 bygger videre på de forudgående ud- og ombygningsplaner. Det er målet med generalplanen at skabe en overordnet ramme og et grundlag for beslutninger om konkrete udbygnings- og moderniseringsprojekter på hospitalet for at

- Muliggøre varetagelse af akut og planlagt hospitalsbehandling på hovedfunktionsniveau efter nutidens standarder som et af fem akuthospitaler i Region Midtjylland
- Skabe et godt patient- og arbejdsmiljø gennem modernisering af utidsvarende bygningsmæssige rammer
- Skabe bygningsmæssig kapacitet til en væsentlig aktivitetsudvidelse på hospitalet i Horsens som følge af udvidelse af optageområdet, hel eller delvis lukning af mindre hospitalsenheder samt udsigt til kraftig befolkningstilvækst over en lang årrække.

## 2. Projektorganisering og beskrivelse af roller, opgaver og ansvar

Organiseringen af generalplanarbejdet, samt de forskellige grupper og aktørers opgaver og roller fremgår af nedenstående tabel:

Gruppe/aktører	Opgaver og roller
<b>Programstyregruppe</b>	Generalplanen for hospitalsenheden Horsens udgør programmet for den portefølje af projekter, der tilsammen udgør den bygningsmæssige strategi for hospitalet. Programstyregruppen fungerer som Generalplanens øverste beslutningsorgan og behandler strategiske aspekter af Generalplanen inden for de rammer, der udstikkes af Regionsrådet og direktionen. Programstyregruppen er organisatorisk placeret over Generalplanens enkelte projekter. Programstyregruppens sammensætning er dynamisk og kan efter behov suppleres med fx eksterne rådgivningsressourcer. Programstyregruppen mødes kvartalsvis. Deltagere:

	<p>Hospitalsdirektøren (Formand)</p> <p>Lægefaglig direktør</p> <p>Sygeplejefaglig direktør</p> <p>Administrationschef (Programchef)</p> <p>2 repræsentanter for afdelingsledelseskredsen</p> <p>Teknisk Chef</p> <p>Kontorchefen for Aktivitets- og Investeringsplanlægning, RM</p> <p>3 Projektledere i byggeri og anlæg</p>
<b>Programchef (PC)</b>	<p>PC er den daglige leder af det samlede generalplanarbejde.</p> <p>Funktionen som PC varetages af administrationschefen. PC refererer til Hospitalsdirektøren, som kan uddelegere beslutningskompetence til PC. Hospitalsdirektøren har uddelegeret det daglige overordnede ledelsesmæssige ansvar for overholdelse af økonomi, tid og kvalitet.</p> <p>PC fastlægger rammerne for samarbejdet med de øvrige aktører.</p>
<b>Teknisk Chef (TC)</b>	<p>TC har som fast styregruppemedlem på program- og projektniveau ansvar for, at anlægsarbejderne gennemføres i overensstemmelse med hospitalets specifikke, regionale og nationale tekniske standarder. Herudover har TC et særligt ansvar for, at der tages hensyn til afledte konsekvenser for bygningsdriften. Som personaleansvarlig leder for bygherrerrepræsentanterne har TC et ansvar for kvaliteten af disses arbejde i byggeprojekterne. TC har med sin byggefaglige indsigt et særligt ansvar for aktivt at bidrage til generalplanens gennemførelse i overensstemmelse med mål for økonomi, tid og kvalitet.</p>
<b>Projektstyregruppe</b>	<p>For hvert projekt under generalplanen nedsættes en styregruppe. Styregruppen er projektets øverste organ. Styregruppemedlemmerne udpeges af styregruppeformanden. Styregruppeformanden og PL fastsætter mødekadencen.</p>
<b>Styregruppeformand</b>	<p>Hospitalsdirektøren er født styregruppeformand i byggeprojekterne. Formanden har i sidste ende beslutningskompetencen i projektet. Styregruppeformanden er ansvarlig for, at projektet leverer den forventede effekt for HEH. Styregruppeformanden kan evt. overlade ledelsen i projektet til PC.</p>
<b>Projektlederen (PL)</b>	<p>PL udpeges af styregruppeformanden og har det daglige ansvar for styring af økonomi, tid og kvalitet. PL iværksætter aktivt tiltag til at sikre fremdrift i projektet, sikrer prioriteringer indenfor den økonomiske ramme og i overensstemmelse med regionsrådets beslutninger. Projektlederen sikrer, at der sker den fornødne koordinering mellem Hospitalsledelse, PC, brugere, BHR, rådgivere og RM. PL har ansvaret for, at der udarbejdes budgetter og er HEH's primære kontaktperson til rådgivere, entreprenører og RM. PL's opgaver er således primært styring af projekterne. Der påhviler projektlederne et særligt ansvar for at sikre koordinering på tværs af</p>

	<p>generalplanens projekter. PL er ansat i Administrationen.</p>
<b>Bygherrerepræsentant (BHR)</b>	<p>BHR sikrer, at projekterne gennemføres i overensstemmelse med gældende tekniske standarder og i øvrigt kan integreres i den eksisterende drift. Denne opgave løses bl.a. i projekteringsfasen i samarbejde med PL og rådgivere samt i forbindelse med granskning. Samtidig har BHR en væsentlig rolle i udarbejdelse af budgetter (særligt det tekniske område og bygherreleverancer), ligesom budgetansvaret for fx bygherreleverancer og UFO kan uddelegeres til BHR.</p> <p>BHR varetager projektet i udførelsesfasen og har herunder en særlig rolle i forhold til at sikre patientsikkerheden og personalets sikkerhed under byggeriernes udførelse. BHR skal til stadighed aktivt bidrage til, at projektet gennemføres indenfor den samlede økonomi, tid og kvalitet. PL inddrages ved tegn på afvigelser fra økonomi, tid og kvalitet med henblik på korrigerende tiltag, og BHR samarbejder med PL om løbende rapportering om status på projektet.</p> <p>BHR indgår i det hele taget i et tæt samarbejde med PL om projektet, og bidrager til at kvalificere styringen af økonomi, tid og kvalitet.</p> <p>BHR er ansat i Teknisk Afdeling</p>
<b>Referencegruppe AL</b>	<p>Afdelingsledelseskredsen fungerer som referencegruppe for generalplanen. PC er ansvarlig for at forelægge relevante emner til orientering/drøftelse.</p>
<b>Referencegruppe HMU</b>	<p>HMU fungerer som referencegruppe for generalplanen. PC er ansvarlig for at forelægge relevante emner til orientering/drøftelse.</p>
<b>Ugemøde i Byggeri og Anlæg</b>	<p>Der afholdes ugentligt koordineringsmøde med deltagelse af PC og PL'ere i administrationen.</p>
<b>Ugemøde projektledere og bygherrerepræsentanter</b>	<p>Der afholdes ugentligt koordineringsmøde med deltagelse af PL'ere i administrationen og BHR'er.</p>

Herudover afholdes mødeaktivitet efter behov.

Herudover indgår en række eksterne aktører i gennemførelsen af generalplanen:

- Gennemgående tekniske rådgivere
- Gennemgående strategisk bygherrerådgiver og
- Entreprenører.

### 3. Styring af økonomi, tid og kvalitet

Med udgangspunkt i visionerne og målsætninger for projektet (se afsnit 1) styres projektet i forhold til økonomi, tid og kvalitet.

Den samlede generalplan opdeles i et antal projekter, som hver har deres anlægsbevilling, som søges og tildeles i overensstemmelse med Region Midtjyllands byggeregulativ.

I Generalplan 2013 benyttes begrebet delprogram, som er en samling af flere projekter.

#### Økonomi

- Generalplanen gennemføres indenfor den økonomiske ramme, der er vedtaget af RR hertil.
- Engangsudgifter, der er afledt af anlægsprojekter under generalplanen skal afholdes af anlægsbevillingen. Dog skal medicoteknisk udstyr og andet udstyr i betydeligt men aftalt omfang finansieres via andre midler end generalplanens ramme, hvilket der er en løbende dialog med RM om.
- Der er en målsætning om en høj genanvendelsesprocent (80%) for medicoteknisk udstyr, teknisk udstyr og inventar. Dette skal der være fokus på i de årlige prioriteringsrunder for større anskaffelser og andre anskaffelser.
- Foruden anlægsbudgetter skal der i nærmere aftalt omfang ske særlig finansiering knyttet til især energibesparende elementer (f.eks. ESCO, leasing mm.).
- Vedligeholdelsesarbejder, der ville være gennemført uafhængigt af generalplanen indenfor HEH's driftsbudget, afholdes af driften i aftalt omfang. I relevant omfang søges vedligeholdelsesarbejder finansieret via regionale puljer.
- Der kan søges særskilte anlægsbevillinger til udvalgte tværgående elementer i generalplanen (fx Wayfinding, landskabsarbejder mv.). Anlægsbevillingerne til de enkelte projekter reduceres tilsvarende, således at den samlede økonomiske ramme for generalplanen er uændret.

#### Tid

- Generalplanen skal være gennemført i sin helhed inden udgangen af 2021.
- Den overordnede tidsplan kan blive justeret af programstyregruppen, bl.a af hensyn til finansieringsmulighederne.

#### Kvalitet

De fysiske rammer skal understøtte hospitalets kerneopgaver og funktioner som beskrevet i Generalplan 2013, herunder:

- Effektive og sammenhængende patientforløb – herunder for de akutte patienter
- En fleksibilitet i forhold til hospitalets opgaver og fremtidige udvikling
- Et miljø som både har fokus på patienterne helbredelse, patientsikkerheden og personalets sikkerhed og arbejdsmiljø
- Totaløkonomiske løsninger i sammenhæng med det øvrige hospital

### 3.1. Særligt vedr. styring af økonomi

Økonomistyringen sker under iagttagelse af Kasse- og Regnskabsregulativ for Region Midtjylland, herunder tjekliste til regnskabsinstruks for HEH.

Økonomistyringen har følgende formål:

- Generalplanen skal realiseres indenfor de afsatte økonomiske rammer
- Totaløkonomiske betragtninger skal indgå i beslutningerne bl.a ved at inddrage driftsorganisationen i væsentlige beslutninger.
- Regnskabsbilag skal behandles korrekt og sikre mod svig og skal opstilles således, de understøtter den løbende rapportering og styring.

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

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

Økonomistyringen består af 3 faser:

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

Budgettet skal 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.

*Hovedstrategien for styringen af Generalplanen er følgende:*

- Der er udarbejdet en udførelsestidsplan for den samlede Generalplan. Tidsplanen på programniveau ajourføres løbende af programstyregruppen og afstemmes med Regionens investeringsplan.
- Det samlede budget opdeles i budgetter for de enkelte projekter, som igen opdeles i fem delbudgetter: Entreprise, Bygherreleverancer, Rådgivning, Projektomkostninger og Reserver.
- Den løbende styring og rapportering skal sikre, at anlægsbudgettet for et projekt, og indirekte det samlede anlægsbudget, overholdes. Samtidig skal



systemer og forretningsgange tilrettelægges således, at regnskabet føres korrekt og at RM sikres mod fejl og svig.

- Der udarbejdes løbende anlægsregnskaber for afsluttede bevillinger.
- Tilrettelæggelsen og styringen af økonomien skal respektere de regelsæt RM er underlagt eller selv har udarbejdet
- I den løbende projektledelse overvåges udviklingen i projektet med henblik på, at identificere og afværge risici imod projektets mål for kvalitet, tidsplan og anlægsbudget.

Den løbende økonomistyring sikrer, at projekterne gennemføres indenfor anlægsbevillingen. Den løbende økonomistyring må dog ikke flytte fokus fra det forhold, at de valg der træffes i samarbejdet mellem rådgiverne og bygherre i projekternes tidlige faser er bestemmende for projektets udgiftsniveau. Det påhviler derfor PC, PL'erne og BHR'erne at sikre rådgiverne til stadighed arbejder henimod at realisere projektets mål med lavest mulige omkostninger, og at der altid er balance mellem mål og omkostninger.

### **3.1.1 Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner**

Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner, sker i overensstemmelse med *Delegerings- og kompetencefordelingsregler for Region Midtjylland fra oktober 2009 og byggeregulativet*, som gælder for bygherren, HEH.

Nedenstående oversigt beskriver delegeringen og kompetencefordelingen, i forbindelse med varetagelse af bygherrerollen inden for den af RR godkendte bevilling. Når der af nedenstående oversigt eksempelvis fremgår, at PL kan foretage dispositioner under 50.000 kr. betyder det således, at der kan foretages dispositioner op til 50.000 kr indenfor et givet budget eller delbudget. Et budget eller delbudget kan under ingen omstændigheder overskrides.

	HL	PC	PL	BHR
<b>1. Budget og bevilling</b>				
Budget for projekt incl evt delbudgetter	Indstiller	Indstiller	indstiller	
Ændring af bevilling	Indstiller	Indstiller	indstiller	
<b>2. Økonomistyring indenfor en given bevilling eller delbudget</b>				
Økonomiske bindende dispositioner indenfor et delprojekts ramme > 100.000 kr	Beslutter	Indstiller	indstiller	evt. indstiller
Økonomiske bindende dispositioner indenfor et delprojekts ramme 50.000kr.- 100.000kr	Orienteres	Beslutter	indstiller	evt. indstiller
Økonomiske bindende dispositioner indenfor et delprojekts ramme < 50.000kr		Orienteres	Beslutter	evt indstiller
Økonomiske bindende dispositioner indenfor specifikke delbudgetter fx UFO og bygherreleverancer < 50.000kr.		Orienteres	Orienteres	Beslutter
<b>3. Kontraktindgåelse</b>				
Indgåelse af kontrakter indenfor et projekts ramme > 100.000 kr	Beslutter	Indstiller	indstiller	evt. indstiller
Indgåelse af kontrakter indenfor et projekts ramme < 100.000 kr	Orienteres	Beslutter	indstiller	evt. indstiller
<b>4. Regnskab</b>				
Varemodtagelse			Beslutter og udfører	Beslutter og udfører
Attestation			Beslutter og udfører	Beslutter og udfører
Anvisning	Anviser			
Afrapportering	Orienteres	Orienteres	tager til efterretning og sikrer at nødvendige tiltag iværksættes	

Ovenstående beløbsgrænser kan justeres op eller ned af programstyregruppen.

Det er et hovedprincip for økonomistyringen, at dispositionsret og økonomisk ansvar følges ad. Der er derfor områder, hvor budget, budgetansvar og dispositionsret uddelegeres til de personer, der i deres daglige arbejde har mulighed for at foretage en kvalificeret prioritering indenfor områdets budget. Et eksempel herpå er

bygherreleverancer, hvor budgetansvaret og disponeringsretten i de fleste tilfælde mest hensigtsmæssigt placeres hos BHR i Teknisk Afdeling.

### **3.1.2 Økonomiske reserver og økonomisk risikostyring på tværs af generalplanens projekter**

Den samlede generalplan er opdelt i et antal projekter.

I forbindelse med gennemførelse af generalplanen er der 3 typer af økonomiske reserver:

1. Reserver i det enkelte projekt
2. Tværgående justeringsreserve
3. Besparelses- og prioriteringskatalog (change requests)

Punkt 2 og punkt 3 giver mulighed for at prioritere mellem de forskellige projekter samtidig med den samlede ramme for generalplanen overholdes.

Udover projektspecifikke bevillinger er der givet projekteringsbevillinger til HEH til projekteringsarbejde/Generalplanorganisation og til strategisk rådgivning.

#### *Ad 1. reserver i det enkelte projekt*

I det samlede budget for generalplanen er der indarbejdet reserver til dækning af risici i det enkelte projekt.

Der fremsendes bevillingsansøgning til Regionsrådet efter udarbejdelse af projektforslag.

Reserver i det enkelte projekt kan opdeles i a. Reserver i det enkelte projekt før udførelsesfasen og b. Reserver i det enkelte projekt i udførelsesfasen.

*Reserver før udførelsesfasen* afsættes bl.a til projekteringsrisici (hvis granskning af hovedprojekt viser mangler eller uklarheder i udbudsmaterialet på hovedprojektniveau) og entreringsrisiko (risici relateret til markedsforholdene på udbudstidspunktet). Der afsættes 5% af de forventede samlede udgifter til håndværkerudgifter, bygherreleverancer, rådgiverhonorarer og øvrige omkostninger til reserver før udførelsesfasen.

Til *reserver i udførelsesfasen* afsættes følgende: Der afsættes som hovedregel følgende til uforudseelige udgifter (UFO) i det enkelte projekt:

UFO, nybyggeri	8 % af forventede håndværkerudgifter
UFO, renovering	13 % af forventede håndværkerudgifter
UFO, bygherreleverancer	
Incl medicoteknik	8 % af forventede bygherreleverancer

Generalplanen har en stor kompleksitet i de tekniske løsninger, som f.eks.: føringsveje, sammenkobling af tekniske anlæg samt en stor mængde bygherreleverancer med mange snitflader. Disse reserver er forbeholdt uafviselige udgifter, der ikke kunne være forudset i projekteringsfasen. Tilvalg eller ændringsønsker kan kun undtagelsesvist og i helt særlige tilfælde finansieres af reserverne – og alene efter aftale med PC eller hospitalsdirektøren.

#### *Ad 2 Tværgående justeringsreserve*

Der etableres en særskilt pulje på HEH til at håndtere ændringer i rammerne for de enkelte projekter på tværs af generalplanen – med finansiering inden for den samlede ramme. Programstyregruppen er bemyndiget til at flytte midler fra justeringsreserven til de enkelte projekter med efterfølgende orientering til regionsrådet.

Der er følgende begrænsninger i programstyregruppens bemyndigelse til at flytte beløb mellem justeringsreserven og de enkelte projekter i generalplanen:

- Justeringsreserven kan ikke være negativ
- Der kan maksimalt overføres beløb fra justeringsreserven svarende til 5% af håndværkerudgiften og bygherreleverancerne i det enkelte projekt (de budgetterede håndværkerudgifter og bygherreleverancer på tidspunktet for regionsrådets godkendelse af projektforslaget).

Den tværgående justeringsreserve kan bl.a. finansieres af følgende midler:

- Gunstige licitationer, hvor udgiften bliver mindre end oprindeligt budgetteret
- Nedskrivning af reserver til projekteringsrisiko og entreringsrisiko efter indgåelse af kontrakter og efterfølgende overførsel til justeringsreserve
- Nedskrivning af ikke-forbrugt UFO og overførsel til justeringsreserve
- Realisering af besparelser fra besparelser- og prioriteringskatalog
- Der kan overflyttes midler fra et projekt til den tværgående justeringsreserve efter Regionsrådets godkendelse.

#### *Ad 3 Besparelser- og prioriteringskatalog*

PC sikrer, at der udarbejdes et Besparelser- og prioriteringskatalog, som har til formål at identificere og opliste mulige besparelser i den samlede generalplan samt sidste frist for realisering af de enkelte besparelser. Kataloget skal skabe synlighed og bevidsthed om besparelsetiltag og indarbejde dette i hovedtidsplanen for generalplanen således, at besparelsemuligheder holdes åbne helt frem til generalplanens afsluttende fase. Hermed skabes handlemuligheder i forhold til at begrænse udgifterne, hvis generalplanens samlede ramme kommer under pres.

Besparelser- og prioriteringskataloget indeholder desuden en oplistning af mulige tilkøb/omkostningskrævende initiativer samt sidste frist for beslutning om tilkøb.

PSG træffer beslutning om tilkøb eller realisering af besparelser fra besparelser- og prioriteringskataloget efter indstilling fra PC. PSG vurderer, om tilkøb eller realisering af en besparelse indebærer ændringer af generalplanen, ændringer i konkrete anlægsprojekters bevillingsforudsætninger eller etablering af nye anlægsprojekter og dermed forudsætter forudgående behandling i Regionsrådet.

### **3.2. Særligt vedr. Styring af tid**

PC sikrer, at der udarbejdes en samlet milepæls- og aktivitetsplan for hele generalplanen. Planen ajourføres løbende.

Der udarbejdes tidsplaner på forskellige niveauer. Hovedmilepæle i den samlede tidsplan for generalplanen kan kun ændres efter beslutning i Programstyregruppen. Hospitalsledelsen kan på vegne af Programstyregruppen godkende ændringer af hovedmilepæle i den samlede tidsplan. Hovedmilepæle på projektniveau kan flyttes af styregruppen for det enkelte projekt.

Tidsstyring på projektniveau før udførelsesfasen (= planlægningsfasen) sikres ved, at rådgiverne – i dialog med PL - tidligt udarbejder en samlet tidsplan for projektet incl. programmering, udbud osv. Denne tidsplan indeholder også en beslutningstidsplan med milepæle, som angiver hvilke beslutninger, der skal træffes i projektet, for at den samlede tidsplan kan overholdes. Tidsplanen afsætter herunder tid til godkendelsesprocedurer (granskning, politisk godkendelse). Der udarbejdes robuste tidsplaner fx ved konkret at overveje at indlægge tid, der muliggør at godkendelser nægtes.

I udførelsesfasen indarbejdes tidsstyring i kontrakterne med entreprenører, herunder dagbøder. Endvidere stilles som krav, at byggelederen arbejder aktivt med fremdriftstyring i den detaljerede udførelsestidsplan i form af *frontede tidsplaner*, således at mulige forsinkelser tidligt identificeres og forebygges.

### **3.3. Særligt vedr. Styring af kvalitet**

Styring af kvalitet sker bl.a. via risikostyring (se afsnit 4).

Herudover sikres kvaliteten via:

- Inddragelse af klinikere og i brugerprocesserne
- Etablering af fokusgrupper for patienter/pårørende
- Udarbejdelse af tværgående koncepter, der skal sikre sammenhæng på tværs af generalplanen
- Inddragelse af AMIR i projekterne
- Inddragelse af hygiejneorganisationen
- Opdaterede tekniske standarder på Teknisk Afdelings område. Disse standarder opdateres årligt.
- Generelt brug af hospitalsspecifikke, regionale, nationale og internationale standarder og retningslinier.

- Evidens, referencer, særlige analyser eller tilsvarende som grundlag, hvis det påtænkes at træffe valg, som afviger væsentligt fra almindelig praksis, og/eller som er særligt tids- eller omkostningskrævende.

#### **3.4. Løbende opfølgning og rapportering på projektniveau**

I udførelsesfasen holdes minimum hver 2. måned på projektniveau opfølgningsmøde med deltagelse af: PC, PL og BHR. Rådgiver/totalentreprenør kan deltage ad hoc. På mødet følges op på økonomi, tid og kvalitet. PL er ansvarlig for opfølgningsmøderne, der bl.a. baserer sig på obligatoriske månedlige statusrapporter fra rådgiver/totalentreprenør (herunder byggeregnskaber incl. disponerede og forventede udgifter) samt status på delbudgetter uddelegeret til BHR. PC sikrer, at der aftales korrigerende handlinger, hvis økonomi, tid eller kvalitet er presset. Alternativt inddrages programstyregruppen.

Herudover er det et formål for møderne, at der sker erfaringsopsamling og læring, således at positive og negative erfaringer fra et projekt udnyttes i efterfølgende projekter i generalplanen.

Herudover afholdes minimum hver 2. måned statusmøde vedr. økonomi vedr. alle igangværende anlægsprojekter, hvor der sker gennemgang af bogførte udgifter, forventede fremtidige udgifter og økonomisk status i fht projektets stade. I møderne deltager: PC, medarbejder fra Regnskabsfunktionen HEH og PL'ere.

#### **3.5. Løbende rapportering til programstyregruppen**

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

På programstyregruppemøderne skal der ske en løbende styring og rapportering vedrørende:

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

PC sikrer, at der bliver udarbejdet en samlet overordnet rapportering til programstyregruppen ved hvert kvartalsvise møde i programstyregruppen.

PC sikrer, at de områder bliver udpeget, som overfor styregruppen kræver en særlig rapportering. Udsendes sammen med dagsorden til styregruppemøderne.

For hvert af generalplanens projekter gives på programstyregruppemødet en ganske kort status på økonomi, tidsplan og risici. Denne status føres til referat.

### **3.6. Løbende rapportering til RM**

Anlægsprojektet er underlagt den kvartalsvise afrapportering til Regionsrådet. Denne proces sker pr. automation via økonomiafdelingen HEH.

Herudover følger RM Generalplanen ved, at kontorchefen for Aktivitets- og Investeringsplanlægning i Region Midt er medlem af Programstyregruppen.

### **3.7. Anlægsregnskab**

PL udarbejder i samarbejde med økonomiafdelingen et anlægsregnskab, når bevillingen afsluttes.

Anlægsregnskabet skal forelægges RR 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 RR til godkendelse.

## **4. Risikostyring**

### **4.1. Risikostyringens formål**

Formålet med risikostyringen er, at sikre en succesfuld gennemførelse af projektet uden ubehagelige overraskelser, i form af f.eks. overskridelser af tidsplan og anlægsbudget eller manglende opfyldelse af generalplanens formål.

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 forebygge, minimere eller håndtere risici imod opfyldelsen af projektmålene for kvalitet, tid og økonomi.

HEH lægger vægt på at tilrettelægge en enkel og ubureaukratisk risikostyring, der munder ud i, at de væsentligste risici håndteres og forebygges.

Risikoanalyse og -styring er en del af projektledelsesopgaven og indarbejdes i mødestrukturen.

## 4.2. Risikostyringens metode

Risikostyringens 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
- Korrigerende handlinger og opfølgning herpå

Værktøjet til risikostyringen er på projektniveau en simpel tabel, hvor PL er ansvarlig for at opliste væsentlige risici og rangordne disse med rød, orange og grøn ud fra en samlet vurdering af sandsynlighed og konsekvens for den enkelte risiko.

PC er ansvarlig for risikostyring på programniveau, hvis grundlag etableres på et risikoseminar med deltagelse af bl.a. PL'ere, gennemgående tekniske rådgivere, PC, Økonomi- og planlægningschef, HL, Teknisk Chef, Drifts- og Servicechef og afdelingsledelser. De fremkomne risici suppleres med de risici rådgivere og entreprenører har identificeret i de projektspecifikke månedlige statusrapporter (se afsnit 3.4). Efter risikoseminaret oplistes væsentlige risici og disse rangordnes med rød, orange og grøn ud fra en samlet vurdering af sandsynlighed og konsekvens for den enkelte risiko. PC ajourfører løbende listen over risici på programniveau.

For hver identificeret risiko udpeges en *risikoejer*. Dette kan varetages af styregruppen eller deltagere fra projektgruppen.

*Ansvar for implementering* af risikoreducerende tiltag kan gives til alle personer involveret i projektet.

## 4.3. Risikorapportering

På baggrund af den løbende risikovurdering laver PL en kvartalsrapportering til styregruppen af det samlede risikobillede. Dette sker i forbindelse med et styregruppemøde.

Tilsvarende præsenteres risici på programniveau samt udvalgte risici på projektniveau på de kvartalsvise møder i programstyregruppe.



## **5. Dokumentation, arkivering m.v.**

### **5.1. Dokumentationskrav**

I kontrakten med entreprenør stilles krav om, at der på det enkelte projekt oprettes projektwebb. Projektweb anvendes i henhold til IKT-aftale.

Når ProjectWeb afsluttes, leveres en iCD med identisk indhold og funktionalitet som den faktiske projektweb.

Med ovenstående sikres det, at alle involverede parter til en hver tid har adgang til nyeste og gældende tegninger og information. Ligeledes sparer det projektet for betydelige produktionsomkostninger af tegningsmateriale.

### **5.2. Arkiveringsregler**

Der oprettes en sag i ESDH for hvert projektet. Hver sag har en ensartet mappestruktur, der sikrer ensartet journalisering og understøtter enkel og personuafhængig fremfinding af dokumenter

Af hensyn til ESDH og projektets datamængde skal dokumenter, der forefindes på ProjectWeb ikke registreres i ESDH, medmindre der knytter sig særskilt information hertil. Regnskabsenheden HEH journaliserer kontrakter og garantier i ESDH.

### **5.3. Revision af styringsmanualen**

Styringsmanualen består af generelle elementer, som vil være uændrede i generalplanens 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:
- Programstyregruppen bemyndiges til at udfolde de enkelte punkter, hvorefter programstyregruppen beslutter eventuelt vurdere godkendelse.
- HL bemyndiges til at revidere styringsmanualen som følge af ændringer af love og bekendtgørelser og beslutninger i Regionsrådet og Regionsrådets forretningsudvalg.
- Direktøren med ansvar for sundhed i Region Midtjylland bemyndiges til at revidere styringsmanualen indenfor rammerne af Regions Midtjyllands delegerings- og kompetencefordelingsregler.
- Ændringer herudover skal godkendes af Regionsrådet.