

Styringsmanual
for
byggeprojektet
Det Nye Universitetshospital i Aarhus

Godkendt af Regionsrådet
for
Region Midtjylland
den 23. januar 2013

Udkast til opdatering til behandling i regionsrådet oktober 2016

Indholdsfortegnelse

1	Projektbeskrivelse	5
1.1	Formål	5
1.2	Arbejdsvision.....	5
2	Organisation og ansvar	7
2.1	Tilsynspligt.....	7
2.2	Projektorganisation	8
2.3	Ansvarsbeskrivelse.....	10
3	Styring af økonomi og tid	13
3.1	Styringens formål	13
3.2	Hovedopgaver og hovedstrategi for styringen.....	13
3.3	Overordnede regelsæt, begreber, måleenheder og pris- og lønniveau	14
3.4	Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner.....	16
3.5	Styrende ramme for udgifter og tidsplan for hele DNU-projektet	19
3.6	Tidsplaner i DNU-projektet	21
3.7	Opdeling af DNU-projektet i delprojekter og underprojekter	21
3.8	Bevillinger.....	22
3.9	Løbende styring i udførelsesfasen	27
3.10	Udgiftsfordeling	27
3.11	Håndtering af tvister i udførelsesfasen	28
3.12	Anlægsregnskaber	34
4	Risikostyring	35
5	Dokumentation, arkivering m.v.	37
5.1	Dokumentationskrav	37
5.2	Arkiveringsregler	38
6	Udbud og kontrakter.....	38
6.1	Den gennemgående rådgivning - aftalestruktur	38
6.2	Bygherrerådgivning	41
6.3	Inddragelse af eksterne kompetencer	41
7	Kommunikationsstrategi.....	42
7.1	Intern kommunikation	42
7.2	Ekstern kommunikation	43
8	Offentliggørelse og revision af styringsmanualen	43

Liste over anvendte forkortelser i Styringsmanualen

AUH	Aarhus Universitetshospital
DNU	Det Nye Universitetshospital
ESDH	Elektronisk sagsstyrings- og dokumenthåndteringssystem
FU	Regionsrådets Forretningsudvalg
NIRAS	Rådgivende ingeniørfirma der i projektet fungerer som bygherrerådgiver
P/L(-regulering)	Pris og løn (-regulering)
PA	Projektafdelingen for Det Nye Universitetshospital
PEM	Projekteksekveringsmanual
RG	Rådgivergruppen DNU
RM	Region Midtjylland
RR	Regionsrådet

Forord

Styringsmanualen er udarbejdet som led i risikostyringen af projektet Det Nye Universitetshospital i Aarhus (fremover, DNU), og er et af Region Midtjyllands styringsredskaber overfor projektet DNU og Projektafdelingen (fremover, PA). Styringsmanualen udfylder retningslinjer og opstiller regionens forventninger til projektet overfor PA. 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. DNU, til hvilket brug er udarbejdet denne styringsmanual som i sin helhed finder anvendelse for DNU projektet. Styringsmanualen skal godkendes i regionsrådet. I de tilfælde, hvor styringsmanualen ikke omfatter en given problemstilling, tages der udgangspunkt i regionens byggeregulativ. Styringsmanualen er gældende for det kvalitetsfondsfinansierede projekt. Projekter, som er administreret af PA, og som ikke er finansieret af kvalitetsfondsmidler, er omfattet af byggeregulativet, og er ikke omfattet af styringsmanualen.

Målsætningen med en styringsmanual for projektet DNU er, at sikre at det omfattende og komplekse byggeri udføres indenfor de fastsatte tidsrammer, økonomiske rammer og kvalitetsmålene i arbejdsvisionen for hospitalet. Styringsmanualen er et led i regionsrådets samlede tilsyn af PA og projektet DNU.

Styringsmanualen skal efterleves af alle projektet aktører. I projektet udarbejdes der en række konkrete styringsværktøjer, der mere detaljeret beskriver hvordan projektet skal gennemføres.

Styringsmanualen er et kontraktbilag til rammeaftalen med Rådgivergruppen DNU I/S (fremover, RG) om totalrådgivning i fase 2/realiseringsfasen.

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

1 Projektbeskrivelse

1.1 Formål

Formålet med Det Nye Universitetshospital er overordnet en samling af de somatiske hospitalsfunktioner i Aarhus ved det eksisterende Aarhus Universitetshospital i Skejby. Det betyder, at hospitalsfunktionerne i Aarhus, der i dag er fordelt på fire matrikler samles på én matrikel. Med samlingen af hospitalsfunktioner forbedres mulighederne for det tværfaglige samarbejde, tilrettelæggelsen af en mere rationel og fleksibel drift og ikke mindst sammenhængende patientforløb.

Det Nye Universitetshospital i Aarhus skal være blandt de førende universitetshospitaler i Europa. Det skal levere højt specialiseret hospitalsbehandling til borgerne i Region Midtjylland og resten af Danmark. Den højt specialiserede behandling understøttes af forskning, udvikling og uddannelse, som er en af universitetshospitalets kerneydelser fra de ca. 44 specialer i Det Nye Universitetshospital. Samtidig vil Det Nye Universitetshospital være et velfungerende lokalt hospital, der yder basis behandling til borgerne i Aarhus og omegn.

1.2 Arbejdsvision

Den godkendte arbejdsvision for byggeriet af DNU skal sikre, at følgende principper integreres i DNU:

- sammenhængende, bæredygtigt og effektivt byggeri
- integreret forskning, uddannelse og klinik
- attraktivt arbejdsmiljø
- innovative processer

Sammenhængende, bæredygtigt og effektivt byggeri

Ved **sammenhæng** forstår vi, at der bygges på en helhed baseret på fælles løsninger.

For *byggeriet* betyder det bl.a.

- At DNU fremstår som en sammenhængende og harmonisk hospitalsby med arkitektoniske fællestræk og plads til forskellighed
- At patienter oplever overskuelighed og imødekommenhed
- At faglige fællesskaber planlægges fysisk sammenhængende
- At sammenhæng fremmes via teknologi og udvikling af organisationen
- At ydre miljø (gårdrum, stier, pladser) og de landskabelige kvaliteter i det store landskab integreres

Ved **bæredygtighed** forstår vi, at der påtages et samfundsmæssigt ansvar

For *byggeriet* betyder det bl.a.

- At vi prioriterer de løsninger der bedst tilgodeser miljø- og energimæssig bæredygtighed og økonomiske rammebetingelser
- At vi tager initiativer på udvalgte områder eksempelvis hygiejne og materialevalg
- At vi udfører byggeriet på en sund og sikker måde

Ved **effektivitet** forstås vi, at vi gør det rigtige første gang med høj patientsikkerhed og med mindst mulige indgreb for den ønskede effekt. Samt at vi sikrer effektive patientforløb og høj bygningsmæssig fleksibilitet.

For *byggeriet* betyder det bl.a.

- At vi udnytter de mange fælles faciliteter i hospitalsbyen
- At vi deler viden gennem anvendelse af teknologi – derfor er vores sundhedsydelser ikke afhængige af fysisk nærhed
- At vi minimerer transportafstande
- At vi integrerer arbejdskraftbesparende teknologi på hospitaler
- At vi understøtter rationel arbejdsdeling – klinikere laver klinisk arbejde
- At bygninger, teknikker og overordnede indretninger kan tilpasses ny funktionalitet og kapacitet
- At vi bygger i standarder og danner det individuelle - "legoklodsprincippet"

Integreret forskning, uddannelse og klinik

Ved **integreret forskning, uddannelse og klinik** forstås vi højt specialiseret behandling indenfor alle specialer og forskning på højeste internationale niveau, fra grundforskning til nye behandlinger – samt forskning og uddannelse i alle afdelinger. Hertil kommer at behandlingen skal være af højeste kvalitet, ligesom der forudsættes et attraktivt og udviklende arbejds- og uddannelsesmiljø.

For *byggeriet* betyder det bl.a.

- At forskning, uddannelse og behandling integreres på afdelings-, fagligt fællesskabs- og hospitalsniveau
- At forskningen har sit eget vartegn
- At areal til forskning og uddannelse prioriteres lige så højt, som areal til øvrige funktioner
- At vi fysisk integrerer samarbejdet med eksterne virksomheder

Attraktivt arbejdsmiljø

Ved **attraktivt arbejdsmiljø** forstås vi et attraktivt og udviklende arbejds- og uddannelsesmiljø, samt at arkitekturen understøtter daglige meningsfulde sammenhænge.

For *byggeriet* betyder det bl.a.

- At vi inddrager personalets viden og behov
- At hospitalets rum understøtter vidensdelende adfærd
- At vi bygger fysisk overskuelige enheder med fælles pauselokaler
- At faciliteter til forskning og uddannelse placeres så samarbejdet med patientbehandlingen fremmes
- At hospitalets faciliteter understøtter sundhedsfremmende adfærd – inde og ude
- At ledelse placeres så tæt på, hvor arbejdet foregår, som muligt

Innovative processer

Ved **innovative processer** forstås vi bred involvering i innovative processer.

For *byggeriet* betyder det bl.a.

- At vi inddrager omverdenen, patienter og borgere i planlægningen
- At vi udfordrer det måder, vi samarbejder på i dag
- At vi bruger internationale erfaringer og skaber bud på fremtidige løsninger
- At vi udfordrer vores samarbejdspartnere så de præsenterer visionære løsninger

- At vi anvender viden- og evidensbaserede løsninger, hvor det er muligt
- At vi sikrer formidling af vores erfaringer til andet hospitalsbyggeri

Arbejdsvisionen findes i sin helhed på <http://www.dnu.rm.dk/bygherre/visioner?>

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 delegerings- og kontrolregler indenfor forvaltningen. regionsrådet har delegeret omfattende beføjelser til administrationen/projektafdelingen i forbindelse med opførelsen af DNU jf. Århus Amtsrådsmøde den 1. februar 2005, regionsrådsmøde den 8. marts 2006 samt regionsrådsmøde den 24. oktober 2007. Det indebærer et behov for et systematiseret tilsyn fra regionen.

Regionsrådet skal tilsikre (ikke udtømmende):

- 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 m.v.
- At risikopolitikken er defineret, og at procedurer for risikovurdering, risikostyring og opfølgning på risici er udarbejdet og implementeret.
- At arbejdsinstrukser for byggestyring er udarbejdet, følges og om nødvendigt revurderes løbende.

Med udgangspunkt i den overordnede risikopolitik for DNU og som led i regionsrådets tilsyn med PA og projektet DNU, har Region Midtjyllands direktion, som repræsentant for regionsrådet, bestilt revisions- og rådgivningsfirmaet Ernst & Young med ingeniørfirmaet Viggo Madsen A/S som underrådgiver til kvartalsvist at afrapportere omkring status for DNU-projektet (Det tredje øje). Afrapporteringen giver en objektiv og saglig vurdering af projektet målt på typiske risikoelementer indenfor de strategiske målsætninger om Økonomi – Tid – Kvalitet. Afrapporteringen forelægges regionsrådet.

I skemaet nedenfor er vist nogle af de vigtigste milepæle i DNU-projektet, som det tidligere Århus Amtsråd og regionsrådet enten har behandlet eller kommer til at behandle som led i sit tilsyn.

På DNU-projektets hjemmeside findes en tidslinie over alle væsentlige milepæle i projektet på følgende link: <http://www.dnu.rm.dk/bygherre/politik/regionsr%c3%a5det?>

Sag	Tidspunkt
Enkeltstående sager	
Beslutning om iværksættelse af DNU-projektet	Århus Amtsråd 1.2.2005 Forberedelsesudvalget for Region Midtjylland den 8.3.2006
Valg af Rådgivergruppen DNU som byggerådgiver på grundlag	Regionsrådet den 12.12.2007

af bl.a. skitseprojekt	
Beslutning om at udbyde bygherrerådgivning. Efter bemyndigelse blev NIRAS valgt i efteråret 2008	Regionsrådet den 21.5.2008
Tilpasset helhedsplan indenfor statens økonomisk ramme på 6,35 mia. kr. godkendes af regionsrådet	Regionsrådet den 16.6.2010
Staten fremsender endeligt tilsagn om statslig medfinansiering af DNU indenfor en økonomisk ramme på 6,35 mia. kr.	Indenrigs- og sundhedsministeriet den 1.7.2010
Første bevillinger til projektering af byggemodning og delprojekterne for bygningsafsnit Akut Nord og Abdominal/inflammations Syd	Regionsrådet den 15.12.2010
Staten fremsender præciserede forudsætninger for tilsagn om statslig medfinansiering af DNU-projektet	Ministeriet for sundhed og forebyggelse den 22.12.2011
Valg af nyt 3. øje til DNU-projektet	Regionsrådet den 22.08.2012
Løbende sager	
Bevillinger til delprojekter eller underprojekter i DNU-projektet	Løbende forud for iværksættelse af et del- eller underprojekter
Anlægsregnskaber for del- eller underprojekter	Løbende efter afslutning af del- eller underprojekter
Kvartalsrapporter om stude og risici for DNU-projektet og Region Midtjyllands øvrige kvalitetsfondsprojekter til regionsrådet med henblik på fremsendelse til staten	Fire gange årligt
Afreportering fra projektets 3. øje	Fire gange årligt
Regionsrådets temadage, hvor der er blevet og kan orienteres om DNU-projektet	Efter behov

2.2 Projektorganisation

Region Midtjylland ved Aarhus Universitetshospital, Projektafdelingen DNU er bygherre for projektet Det Nye Universitetshospital i Aarhus.

Region Midtjylland har besluttet at have en relativ lille bygherreorganisation og en stor gennemgående rådgiver - Rådgivergruppen DNU, som igennem hele projektet udfører planlægnings-, programmerings, projekterings-, udbuds- og tilsynsopgaver i forbindelse med byggeriet efter aftale med bygherren.

Region Midtjylland har indgået aftale med rådgivningsfirmaet NIRAS om at udføre rådgivning og kvalitetskontrol efter aftale med bygherren.

Region Midtjyllands interne organisation og rollefordelingen mellem Region Midtjylland politiske og administrative enheder i forbindelse med Det Nye Universitetshospital i Aarhus og eksterne rådgivere, fremgår af den følgende oversigt.

Region Midtjylland:	
Regionsrådet (RR)	Øverste politiske myndighed i Region Midtjylland og dermed bygherren for Det Nye Universitetshospital i Aarhus. Træffer alle beslutninger, der ikke er uddelegeret til Forretningsudvalget eller administrationen.
Regionsrådets Forretningsudvalget (FU)	Træffer politiske beslutninger om projektet, som er uddelegeret fra regionsrådet og indstiller beslutninger, som skal træffes af regionsrådet til dette.
Direktion og forvaltning	Regionens øverste administrative ledelse. Ansvar for administrative dispositioner overfor regionsrådet.
Styregruppen for Det Nye Universitetshospital	Koncerndirektør for sundhed i Region Midtjylland er formand for styregruppen og består desuden af hospitalsledelsen for Aarhus Universitetshospital, repræsentanter fra regionens sundhedsstab, Aarhus Universitet og projektafdelingen. 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 (PD)	PD er RM's administrative ansvarlige for realiseringen af DNU. Leder Projektafdelingen.
Projektafdelingen for Det Nye Universitetshospital	Region Midtjyllands daglige administrative ledelse af projektet. Ansvarlig for gennemførelse af projektet inden for projektets rammer. Er den daglige bygherrerepræsentant.
Eksterne private rådgivere	
Den gennemgående rådgiver Rådgivergruppen DNU (RG)	Udfører planlægnings- (herunder programmering og projektering), udbudsopgaver, samt byggeledelse og fagtilsyn.
NIRAS	PA's byggesagkyndige rådgiver, der udfører generel bygherrerådgivning og kvalitetskontrol.
Øvrige rådgivere	Bech-Bruun advokater og EY vedr. hhv. jura og økonomistyring og evt. andre ad-hoc rådgivere.
Samarbejdsorganer mellem bygherre og rådgiver	
Kontraktgruppe	Består af repræsentanter for Rådgivergruppen og fra bygherren. Fra bygherren deltager direktøren med ansvar for sundhed i Region Midtjylland, direktøren for Aarhus Universitetshospital, direktøren for projektafdelingen. Direktøren med ansvar for sundhed i Region Midtjylland er formand. Kontraktgruppen er projektets øverste fælles samarbejdsorgan mellem bygherren og RG. Kontraktgruppen behandler aftaler og træffer beslutninger vedr. væsentlige forhold af betydning for projektet som fremgår af Samarbejdsaftalen, som Kontraktgruppen har bestemt denne skal involveres i, eller som af Projektledelsen er henskudt til behandling.
Projektledelsen	Ledelse og koordinering af projektet varetages af projektledelsen, som består af de øverste ledere i PA og RG. Projektdirektøren er formand.
Delprojekter og underprojekter	Alle større opgaver i forbindelse med DNU udføres i

	<p>delprojekter. Det gælder såvel planlæggende delprojekter (f. eks. standardrum eller typiseret byggeri) som egentlige byggeprojekter (f. eks. akut-blok og abdominal-/inflammations-blok). De største delprojekter opdeles i underprojekter.</p> <p>Hvert delprojekt ledes af en delprojektleder fra RG og fra PA med reference til projektledelsen.</p> <p>PA's delprojektleder varetager bygherrerollen i delprojektet. Dvs. fastlæggelse af krav til udførelse af opgaven, opfølgning, koordinering på bygherreside med andre delprojekter og afslutning af delprojektet.</p> <p>RG er kontraktligt ansvarlig for gennemførelse af delprojektet. RG har ansvaret for tilrettelæggelse og gennemførelse af delprojektet og er kontraktligt ansvarlig for forløbet og for overholdelse af økonomiske, tidsmæssige og kvalitetsmæssige mål.</p>
--	---

2.3 Ansvarsbeskrivelse

2.3.1 Roller og ansvar

Projektdirektøren er Region Midtjyllands daglige administrative leder af projektet. PD refererer til hospitalsledelsen, som refererer til koncerndirektøren for sundhed.

Projektdirektøren har ansvaret for økonomi og tidsplanens overholdelse, den hospitalsfaglige rådgivning og brugerinvolvering. PD fastlægger rammerne for samarbejdet med de øvrige aktører og strukturen for de arbejds- og beslutningsprocesser, der er nødvendige for en succesfuld realisering af projektet DNU.

PA's bygherreroles rolle er i hele projektet at være en kompetent projektleder/bestiller og effektiv beslutningstager med ansvar for varetagelse af Region Midtjyllands interesser indenfor de fastlagte visioner, mål og rammer for kvalitet, økonomi og tid. Bygherren har som følge heraf i vidt omfang delegeret arbejdsopgaver til andre aktører indenfor projektorganisationen.

- NIRAS bistår efter nærmere aftale med PA med kontrol af RG's løbende rapportering af tid, økonomi og kvalitet.
- Den juridiske rådgiver varetager efter nærmere aftale PA's interesser i forbindelse med indgåelse af større kontrakter mellem bygherren og dennes øvrige rådgivere, udførende leverandører og entreprenører, samt rådgiver og forestår udbudsretlig kontrol og medvirker ved konfliktløsning.
- Aarhus Universitetshospital deltager på ledelsesniveau i styregruppen og styregruppens forretningsudvalg og medarbejderne på hospitalets afdelinger deltager via brugerinddragelsen i planlægning.
- RG forestår på PA's vegne planlægning, styring og procesledelse.
- RG er ansvarlig for at projektere, udbyde og styre udførelsen af projektet i henhold til byggeprogrammet i overensstemmelse med myndighedskrav og indhente alle nødvendige tilladelser, verifikationer og godkendelser til fuld lovliggørelse af byggeriet.
- RG har endvidere ansvar for at planlægge, organisere og styre overdragelse af byggeriet fra entreprenør til PA og Aarhus Universitetshospital.
- Den koordinerende funktion varetages af PA.

Kontraktgruppen

Kontraktgruppen er nedsat jf. samarbejdsaftale af 5. marts 2008, punkt 6.1 og udgør projektets *øverste fælles samarbejdsorgan* mellem bygherren og RG. Kontraktgruppen behandler aftaler og beslutninger vedr. væsentlige forhold af betydning for projektet, som jf. samarbejdsaftalen skal behandles af Kontraktgruppen, som Kontraktgruppen har bestemt at denne skal involveres i, eller som af Projektledelsen er hensendt til behandling i Kontraktgruppen.

Der henvises til forretningsordenen for Kontraktgruppen underskrevet den 11. marts 2009.

Styregruppen

Styregruppen er den overordnede administrative ledelse for projektet.

Styregruppens sammensætning er følgende:

- Koncerndirektøren med ansvar for sundhed (formand)
- Projektdirektør, byggechef og kontorchef fra Projektafdelingen.
- Hospitalsledelsen for Aarhus Universitetshospital
- Repræsentanter fra Det Sundhedsvidenskabelige fakultet, Aarhus Universitet
- Repræsentanter fra Sundhedsplanlægning, RM

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/brugergrupper på hospitalsniveau og sikre konfliktløsning, der ikke kan løses i projektledelsen.

I forbindelse med godkendelse af centrale løsninger i projektet, skal sammenhæng mellem anlægsudgifter og driftsudgifter indgå i beslutningsgrundlaget.

Formanden leder styregruppemøderne. Projektafdelingen tager initiativ til alle styregruppemøder og udarbejder referater.

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

Projektledelsen

Projektledelsen er det øverste operationelle samarbejdsorgan mellem PA, RG og bygherrerådgiveren Niras vedr. ledelse og koordinering af projektet. Projektdirektøren er formand. Projektledelsen mødes hver eller hver anden uge. RG indkalder til alle projektledelsesmøder og Projektafdelingen udarbejder mødereferater.

RG er ansvarlig for planlægning, tilrettelæggelse og gennemførelse af den samlede arbejdsproces, herunder planlægning af brugerinddragelse, styring og gennemførelse af arbejdsgruppe-/brugegruppemøder. RG rapporterer løbende til PA om projektets fremdrift og økonomi.

Projektledelsen beslutter, godkender og udstikker retningslinjer for arbejdet på de underliggende niveauer (delprojekter) og løser konflikter, der ikke kan løses i delprojekterne.

Styregruppen for ibrugtagning

Formålet med styregruppen for ibrugtagning er følgende:

- Sikre koordinering og fremdrift i forhold til ibrugtagning af byggeriet
- Tage stilling til problemstillinger, som eller vil være "stopklodser" i processen for ibrugtagning

- Opfølgning på tværgående beslutninger

Hospitalsdirektøren er formand. Medlemmer af Styregruppen for ibrugtagning er projektdirektøren, byggechefen, teknisk chef, centerchef fra servicecentret og øvrige repræsentanter fra AUH og bygherreleverandører udpeget af hospitalsdirektøren.

Koordineringsgruppen for bygherreleverancer

Bygherreleverancer omfatter medicoteknisk udstyr, løst og teknisk inventar samt IT. Bygherreleverancerne leveres primært af regionale samarbejdspartnere inden for medico-teknisk udstyr og IT samt Teknisk Afdeling. Bygherreleverancerne pågår fra det tidspunkt, hvor regionen overtager et bygningsområde fra entreprenørerne og frem til, at klinikken flytter ind i de nye rammer.

Formålet med koordineringsgruppen for bygherreleverancer er følgende:

- Sikre koordinering mellem de enkelte leverandører af bygherreleverancer i relation til grænseflader og afhængigheder.
- Drøfte risici og håndteringen af disse.
- Opfølgning på tværs af bygherreleverancer

2.3.2 Delprojektledelse

PA's organisation tilrettelægges som en projektorganisation efter matrixlignende principper, hvorfra alle ansatte i basisorganisationen (ledere og medarbejdere) kan udpeges som delprojektledere samt allokeres til de enkelte delprojekter, når behov opstår. PA's projektorganisation matcher RG's projektorganisation på projektledelsesniveau og delprojektledelsesniveau med uddelegeret beslutningskompetence på delprojektniveau. Organiseringen skal tilgodese følgende hensyn:

- Tydelig og klar struktur for organisationen
- Entydige og naturlige kommandoveje for ansatte, særligt delprojektledere
- Klar definition af ansvarsområder og kompetencer hos den enkelte
- Uddelegering af nødvendig beslutningskompetence til delprojektledere
- Fleksibel organisation, som kan udvikles indenfor definerede rammer
- Sammenhæng med RG's organisation
- Fastholde en smal organisation, men sikre faglighed, overblik og initiativ, med mulighed for at justere ved ændrede forudsætninger.

I funktionsbeskrivelsen for delprojektledere beskrives kompetence og ansvar mere konkret.

2.3.3 Kvalitetssikring

Med udgangspunkt i Styringsmanualen har RG i samarbejde med PA udarbejdet en Projekteksekveringsmanual (PEM manual) som består af procedurer for aktørerne i den fælles byggeorganisation samt entreprenørerne. Herunder generelle funktions- og kompetencebeskrivelser for alle delprojektledere- og delprojektansvarlige under projektets udførelse.

PEM skal ses som en integreret del af RG's kvalitetssikringssystem og vil sammen med de øvrige kvalitetssikringsprocedurer og forskrifter for samarbejdet mellem RG's partnerfirmaer og underrådgivere, repræsentere RG's fulde kvalitetssikringssystem.

RG er ansvarlig for godkendelse og indarbejdelse af nye procedurer, eller ændringer af eksisterende procedurer til PEM'en. PEM'en vil løbende blive udbygget og justeret i henhold til

den givne situation og det tilstræbes at holde manualesystemet så aktuelt som muligt igennem projektførelsen.

3 Styring af økonomi og tid

3.1 Styringens formål

Økonomistyringen har tre formål:

Det budgetmæssige: Det Nye Universitetshospital i Aarhus 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. Blandt andet således at de milepæle, som er resultat i et delprojekt og samtidig er forudsætning i et andet delprojekt afsluttes rettidigt.

Styringsmanualen for Det Nye Universitetshospital definerer aktører, ansvar, opgaver, organisation og forretningsgange for styringen af Det Nye Universitetshospital i Aarhus.

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 mv.,
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.

Budgettet 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 korrigerer disse.

Hovedstrategien for styringen af DNU-projektet er følgende:

- 1 Som det første skridt udarbejdes en helhedsplan for det samlede byggeprojekt, hvor det samlede projekt skal rummes indenfor den styrende økonomiske ramme på 6,35 mia. kr., som staten har givet tilsagn om medfinansiering af. Helhedsplanen indeholder et idéoplæg og et skitseprojekt, der behandler den gennemgående disponering af alle funktioner med henblik på at opnå et entydigt grundlag for etablering af DNU.
- 2 Det samlede anlægsprojekt og anlægsbudget opdeles på 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. De største delprojekter opdeles i underprojekter, som hver har en økonomisk ramme.
- 3 Den løbende styring og rapportering skal sikre, at anlægsbudgettet for et delprojekt eller et underprojekt og indirekte det samlede anlægsbudget overholdes. Samtidig skal systemer og forretningsgange tilrettelægges således, at regnskabet føres korrekt og at Region Midtjylland sikres mod fejl og besvigelser.
- 4 Der udarbejdes løbende anlægsregnskaber for afsluttede bevillinger.
- 5 Gennemførelsesplanen 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 korrigerer disse.
- 6 I den løbende projektledelse overvåges udviklingen i projektet med henblik på at identificere og afværge risici imod projektets mål for kvalitet, tidsplan og anlægsbudget.

Afsnit 3.4 indeholder en oversigt over delegering og kompetencefordeling på økonomiområdet i DNU-projektet.

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

Følgende regelsæt sætter de formelle rammer for tilrettelæggelsen af den økonomiske styring af byggeprojektet Det Nye Universitetshospital i Aarhus:

- Lov om regioner
- Styrelsesloven for kommunernes styrelse
- Statens regler om budget og regnskab og betalinger for regionerne
- Statens regler for kvalitetsfundsprojekter
- 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 DNU-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 ekstraintægt 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 generede 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 DNU-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 Bygeomkostningsindeks 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 bygeomkostningsindekset for boliger opsamles i en reserve i DNU-projektet og finansieres indenfor den samlede ramme til projektet.

3.4 Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner

For bygherre (PA) 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, regnskabsaflægning, væsentlige økonomiske dispositioner samt fastsættelse af generelle retningslinjer på det økonomiske område.

Nedenstående oversigt tager udgangspunkt i dette regelsæt og udfylder det vedrørende styringen af DNU-projektet.

	Regions-råd	Regions-rådets Forretnings-udvalg	Region Midtjylland direktion	Projekt-afdelingen	Rådgiver-gruppen DNU I/S eller NIRAS
1. Samlet projekt og budget for hele projektet					
Samlet projekt og budget for hele projektet fordelt på delprojekter	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Indstiller	Udarbejder for indhold
2. Budget og bevilling for del- eller underprojekter					
A. Budget og bevilling					
Projektindhold, tidsplan og budget for delprojekt eller underprojekter				Beslutter og indstiller til bevilling	Udarbejder, ansvarlig for indhold
Bevilling på grundlag af projektforslag, tidsplan og	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Indstiller	Udarbejder

	Regions- råd	Regions- rådets Forretnings- udvalg	Region Midtjyl- land direktion	Projekt- afdelingen	Rådgiver- gruppen DNU I/S eller NIRAS
budget					
Godkendelse af licitationsresultater indenfor rammer af bevilling og fastlæggelse af budgetposter for udførelse				Beslutter	Indstiller
Licitationsresultat udover rammer for bevilling med fornyet fremlæggelse for regionsrådet	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Indstiller	Udarbejder, ansvarlig for indhold
Ændring af bevilling – økonomisk eller materielt	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Indstiller	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 eller underprojekter eller andre budgetposter indenfor samme bevilling				PD beslutter	
Økonomisk ændring indenfor et del- eller underprojekts rammer ≥ 100.000 kr. ¹⁾				PD beslutter	
Økonomisk ændring indenfor et del- eller underprojekts rammer < 250.000 kr. og ≥ 50.000 kr. ¹⁾				PA's byggechef beslutter	
Økonomisk ændring indenfor et del- eller underprojekts rammer < 50.000 kr. ¹⁾				PA's delprojektleder beslutter	
Ændring af tidsplaner uden forsinkelse af det samlede delprojekt/underprojekt				PA's delprojektleder beslutter	
Ændring af tidsplaner med forsinkelse af delprojektet/underprojektet eller påvirkning af andre delprojekter				PD beslutter	
Varemodtagelse				Beslutter og udfører	
Kontering				Beslutter og udfører	
Attestation				Beslutter og	

	Regions- råd	Regions- rådets Forretnings- udvalg	Region Midtjyl- land direktion	Projekt- afdelingen	Rådgiver- gruppen DNU I/S eller NIRAS
				udfører	
Anvisning				Beslutter og udfører	
B.2 Entreprenørudgifter					
Økonomisk ændring mellem delprojekter eller underprojekter eller andre budgetposter indenfor samme bevilling				PD beslutter	Indstiller
Økonomisk ændring indenfor et del- eller underprojekts rammer ≥ 250.000 kr. ¹⁾				PD beslutter	Indstiller
Økonomisk ændring indenfor et del- eller underprojekts rammer < 250.000 kr. og ≥ 50.000 kr. ¹⁾				PA's byggechef beslutter	Indstiller
Økonomisk ændring indenfor et del- eller underprojekts rammer < 50.000 kr. ¹⁾				PA's delprojektleder beslutter	Indstiller
Ændring af tidsplaner uden forsinkelse af det samlede delprojekt/underprojekt				PA's delprojektleder beslutter	Indstiller
Ændring af tidsplaner med forsinkelse af delprojektet/underprojektet eller påvirkning af andre delprojekter				PD beslutter	Indstiller
Varemodtagelse					Beslutter og udfører ²⁾
Kontering					Beslutter og udfører ²⁾
Attestation					Beslutter og udfører ²⁾
Anvisning				Beslutter og udfører	
C. Rapportering					
For hvert delprojekt om tid, økonomi, kvalitet og risici, (hver måned)				PA's delprojektleder kommenterer og sikrer at nødvendige tiltag iværksættes	Udarbejder
Samlet for alle igangværende delprojekter				PD kommenterer	Udarbejder

	Regions- råd	Regions- rådets Forretnings- udvalg	Region Midtjyl- land direktion	Projekt- afdelingen	Rådgiver- gruppen DNU I/S eller NIRAS
om tid, økonomi, kvalitet og risici, (hver måned)				og sikrer at nødvendige tiltag iværksættes	
Kvartalsrapporter om stade og risici i projektet til regionsrådet og staten	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Udarbejder økonomi- og risikorapport	Udarbejder risikoregistreret til risikorapport
Kvartalsvis afrapportering om DNU projektet udarbejdes af projektets 3. øje	Beslutter	Indstiller	Indstiller		
D. Anlægsregnskab					
Anlægsregnskab for en bevilling	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Udarbejder samlet regnskab og indstiller	Udarbejder og indstiller for rådgivers ansvarsområde

Definition af begreber i kompetencefordelingsskema

Beslutte: Tage stilling til det fremlagte materiale og træffe endelig beslutning

Indstille: Tage stilling til det fremlagte materiale og anbefale til næste ovenstående instans

Udarbejde: Fremstiller materiale og er ansvarlig for fagligt indhold

Udføre: Udføre den pågældende opgave eller aktivitet efter egen eller ovenstående instans' beslutning

Noter:

1) PA's byggechef og delprojektledere bemyndiges ved intern delegering fra projektdirektøren til at godkende ændringer af et delprojekt, som er i overensstemmelse med forudsætninger og vilkår for det pågældende delprojekt og indenfor en beløbsgrænse. Beløbsgrænsen er på tidspunktet for udgivelsen af styringsmanualen 250.000 kr. Beløbsgrænsen kan justeres op eller ned af projektdirektøren.

2) Varemottagelse, kontering og attestation er altid projektafdelingens ansvar, men kan af projektafdelingen uddelegeres til RG. RG kan aldrig bemyndiges til at varemottage, kontere eller attestere egne fakturaer.

3.5 Styrende ramme for udgifter og tidsplan for hele DNU-projektet

Regionsrådet godkendte den 16.6.2010 en helhedsplan for det samlede projekt, som kan rummes indenfor en økonomisk ramme på 6,35 mia. kr. excl. moms byggeomkostningsindeks 120,5.

Staten har den 1.7.2010 givet et tilsagn om medfinansiering af udgifter på 6,35 mia. kr. til DNU-projektet, fordelt med ca. 60% statslig finansiering og ca. 40% finansiering fra Region Midtjylland.

Det samlede projekt er opdelt i et antal del- og underprojekter samt budgetreserver.

Opdelingen i del- og underprojekter er beskrevet i næste afsnit.

I budgettet indgår følgende reserver:

- Risikopuljen til dækning af større ændringer og store uforudsigelige udgifter, f.eks. ændringer i kapacitetsbehov eller ændring af disponering af byggeriet. Kan kun anvendes med regionsrådet godkendelse. Risikopuljen er en del af projektets centrale reserver.
- Justeringsreserven. Reserve til finansiering af mindre ændringer i rammerne for delprojekterne. Regionsrådet bevilger forhøjelser af justeringsreserve. Projektdirektøren er bemyndiget til at flytte midler fra projektets justeringsreserve til del-/underprojekterne med efterfølgende orientering til regionsrådet. Der er følgende begrænsninger i projektdirektørens bemyndigelse til at flytte beløb mellem justeringsreserven og del-/underprojekterne: 1) Justeringsreserven kan ikke være negativ 2) Der kan maksimalt overføres beløb fra justeringsreserven til del-/underprojektet på 5 % af håndværkerudgifterne (de budgetterede håndværkerudgifter på tidspunktet for regionsrådets godkendelse af projektforslaget). Justeringsreserven er en del af projektets centrale reserver.
- Besparelses- og prioriteringskataloget. Liste over mulige besparelser i projektet og sidste frist for realisering af disse. Regionsrådet træffer beslutning om realisering af besparelser eller tilførsel af nye emner til kataloget.
- 5% reserve af håndværkerudgifterne i delprojekterne til finansiering af uforudsigelige udgifter i udførelsesfasen.

Reservernes formål er at sikre økonomisk afdækning af uforudsigelige udgifter, specielt i projektets og delprojekternes indledende faser, hvor usikkerheden er størst. Reserverne nedbringes derfor gradvist i takt med at delprojekterne konkretiseres, bygges og afsluttes.

Efter regionsrådets godkendelse er det samlede anlægsbudget med opdeling i delprojekter den styrende **økonomiske ramme** for hhv. hele byggeprojektet og for delprojekterne.

Der udarbejdes en milepæls- og tidsplan for hhv. hele projektet og for hvert delprojekt, som efter regionsrådets godkendelse udgør den **tidsmæssige ramme** for hhv. hele projektet og delprojekter.

Rammerne for delprojekterne kan med regionsrådet godkendelse løbende justeres indenfor den samlede økonomiske ramme på 6,35 mia. kr.

3.5.1 Særlig aftale omkring niveau for centrale reserver indtil indflytningstilladelse for Nord 1

I maj 2014 indgik regionen en aftale med Sundheds- og Ældreministeriet om, at der i projektet skal opretholdes en central reserve på 100 mio. kr. ud over COWI-modellens anbefalinger, indtil der foreligger en indflytningstilladelse for Nord 1. Denne forventes at foreligge primo 2017. Det samlede krav til den centrale reserve fremgår løbende af kvartalsrapporten.

I efteråret 2011 udarbejdede COWI en vurdering af DNU-projektet. I denne vurdering omtaler COWI blandt andet de usikkerheder, som er i et byggeprojekt. Usikkerheden reduceres over tid i takt med, at byggeriet skrider frem.

Jævnfør COWI-modellen afhænger kravet til reserver af hvilken fase, projektet er i. Jo tidligere fase, jo højere niveau for reserver.

Det er besluttet, at niveauet for centrale reserver i DNU-projektet svarer til kravet fra COWI-modellen for at sikre, at der er den nødvendige økonomiske kapacitet til uforudsete udgifter, og dermed værdien af de risici, der er i projektet i de forskellige stadier før udførelsesfasen. I DNU-projektet vurderer regionen, at det er hensigtsmæssigt, at reserverne overstiger COWIs krav.

Der er for DNU-projektet udarbejdet en opstilling af de enkelte projektfaser og det tilhørende behov for reservens størrelse – jf. COWI's anbefaling. Der er således ved skitseprojektet fastsat krav på 15 % til uforudsete udgifter, hvilket falder jo længere projektet skrider frem.

Som det fremgår af afsnit 3.5 er der som udgangspunkt afsat en reserve på 5 % af håndværkerudgifterne i del- og underprojekterne. Denne reserve svarer til COWI's anbefaling til reserveniveau i udførelsesfasen. Med udgangspunkt heri skal projektets reserver ligge over COWI's anbefalinger. Såfremt dette ikke er tilfældet, vil projektet undersøge muligheder for besparelser eller lignende.

3.5.2 Model for fremadrettet reserveniveau

Når det nuværende krav til reserveniveauet fra Sundheds- og Ældreministeriet bortfalder, fastlægges behovet for centrale reserver ud fra følgende model:

- Der udarbejdes scenarie for reserveforbrug for nybyggeriets delprojekter, som reduceres i takt med, at der evt. tilføres midler fra centrale til decentrale reserver, eller der er modtaget en indflytningstilladelse for delprojektet. Scenariet præsenteres og ajourføres i projektets kvartalsrapport. Scenariet tager udgangspunkt i, at resterende udbudsområder ender på en samlet ufo på 10 % af håndværkerudgifterne, 9 % for projekter uden udgifter til brandtekniske foranstaltninger og 8 % for Syd 5 og Syd 6, (Kapellet) som udføres i hovedentreprise, hvor flere rammeentrepriser er lagt ind i kontrakten med hovedentreprenøren.
- Forventning til difference mellem PL-indeks og byggeriets indeksering indarbejdes.
- Ved voldgiftssager vil der i henhold til hensættelsesprincippet i de konkrete del- og underprojekters anlægsregnskaber blive reserveret et beløb til afholdelse af disse udgifter.
- Generel buffer på 2 % af restforbruget.

De centrale reserver skal som minimum modsvare det reservebehov, som ovenstående model viser.

3.6 Tidsplaner i DNU-projektet

I DNU-projektet arbejdes der med to niveauer af tidsplaner: *hovedtidsplan* og *færdiggørelsestidsplan*. Der er udarbejdet en hovedtidsplan for detailprogrammering, projektering og udførelse af de forskellige bygninger og anlæg. Hovedtidsplanen fastlægger rammer og milepæle for planlægning af aktiviteter på lavere niveauer i næste fase. Ændringer i hovedtidsplanen på niveau 2 (overordnede milepæle) skal godkendes i Projektledelsen.

Færdiggørelsestidsplan anvendes til planlægning af afleveringsprocessen, idriftsættelse, bygherreleverancer, indflytning og ibrugtagning, og indeholder bl.a. kritiske milepæle i forhold til aflevering, og hvornår de forskellige afdelinger kan flytte ud fra de eksisterende hospitaler og ind i DNU. Ændringer i færdiggørelsestidsplanen skal godkendes i Styregruppen for Ibrugtagning.

3.7 Opdeling af DNU-projektet i delprojekter og underprojekter

Byggeriet af Det Nye Universitetshospital i Aarhus 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.

Hovedprojektet opdeles derfor af hensyn til styringen allerede i helhedsplanen i et antal klart afgrænsede mindre **delprojekter** med tilhørende budgetter og milepæls- og tidsplan. For egentlige byggeprojekter vil det være en fysisk afgrænsning.

De største delprojekter som f. eks. akutblok, abdominalblok og inflammationsblok er hver især så store, at de af hensyn til overskuelighed og dermed sikkerhed i planlægning og budgettering og styring opdeles i **underprojekter**.

RG er ansvarlig i henhold til den økonomiske ramme for hvert enkelt delprojekt, samt evt. underprojekter. RG kan ikke selvstændigt overføre mer-/mindre forbrug mellem delprojekter, underprojekter eller de budgetposter, som projektafdelingen godkender for de enkelte del- eller underprojekter, jf. afsnit 3.4

Kriteriet for opdelingen i delprojekter og underprojekter er, at disse hver især skal være velafgrænsede af størrelse, indhold og grænseflade til andre delprojekter/underprojekter. 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 eller planlægning af standardrum.

Delprojekter – og for de største delprojekters vedkommende underprojekter - er som hovedregel det niveau, som regionsrådet ansøges om bevilling til. I helhedsplanen indgår en investeringstidsplan, der viser hvilke delprojekter, som planlægges igangsat til brug for PA's løbende bevillingsansøgninger i regionen.

3.8 Bevillinger

Regionsrådets bevillinger er grundlaget for enhver opgave, som udføres i forbindelse med Det Nye Universitetshospital.

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.
- Energi og miljøforhold i henhold til Region Midtjyllands agenda 21 (gælder kun ved ombygning, ved nybyg er der taget stilling i forbindelse med helhedsplanen)
- Overvejelser vedr. totaløkonomi, herunder f.eks. kvadratmeterpriser og sammenhæng mellem anlægs- og driftsudgifter
- Det samlede anlægsbudget til delprojektet.
- Rådighedsbeløb til delprojekt (udgifter pr. år).
- Prisindeks for anlægsbudget og rådighedsbeløb.
- Milepæle og tidsplan.
- Rådgiverydelser og udbudsform.

- Hvilken administrativ enhed, som er ansvarlig for bevillingen.
- Finansiering af udgifterne.

Bevillingsmæssigt skelnes imellem 3 typer af delprojekter:

- 1 **Planlæggende** delprojekter.
- 2 Byggeprojekter **uden** underprojekter.
- 3 Byggeprojekter **med** underprojekter.

3.8.1 Planlæggende delprojekter

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

Sidstnævnte er bl. a. helhedsplan og nedskalering af denne, standardrum, typiseret byggeri, logistik, miljø- og myndighedsopgaver samt diverse mindre opgaver..

De planlæggende delprojekter er samlet under en anlægsbevilling "Det Nye Universitetshospital – styring og planlægning"

Regionsrådet ansøges årligt om en forhøjelse af anlægsbevillingen til "Det Nye Universitetshospital - styring og planlægning" og et årligt rådighedsbeløb til aktiviteten i det følgende år til disse delprojekter.

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

Anlægsbevillingen "Det Nye Universitetshospital styring og planlægning" vil eksistere i hele projektet levetid.

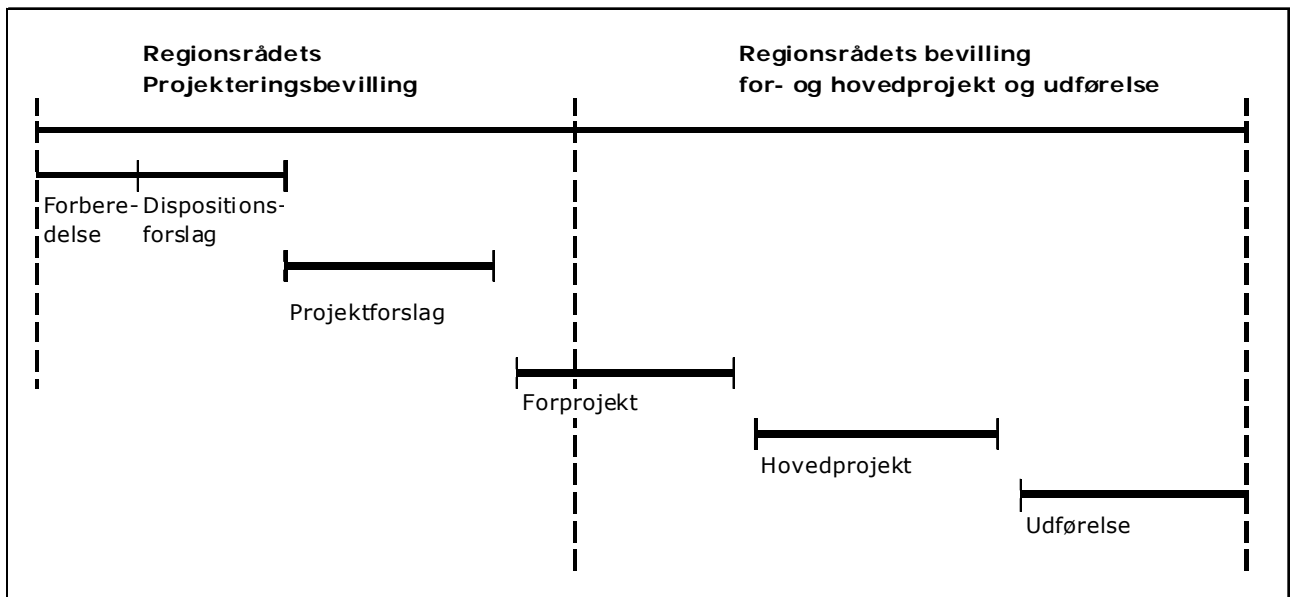
3.8.2 Byggeprojekter uden underprojekter

Byggeprojekter **uden** underprojekter er byggeprojekter, som kan overskues og styres uden yderligere opdeling i underprojekter. Regionsrådet afgiver en anlægsbevilling til disse delprojekter

Der er følgende delprojekter: jordkøb, hoved-neuro (nord 5), onkologi (syd 5), vareforsyning byg, og forum.

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

Budget og bevilling til et delprojekt uden underprojekter



Forud for iværksættelsen ansøges regionsrådet om en projekteringsbevilling til udarbejdelse af dispositions- og projektforslag og start af forprojekt/hovedprojekt således, at delprojektet kan fortsætte i den periode, hvor projektforslaget godkendes i Projektafdelingen og regionsrådet. Ansøgningen indeholder også en beskrivelse af delprojektet og et skøn for de samlede udgifter til delprojektet. Udgifterne skal rummes indenfor den økonomiske ramme, som er afsat til delprojektet

Projektafdelingen 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 der påregnes en samlet tid til godkendelse i projektafdelingen og i regionsrådet på 2-3 måneder. RG 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.

Dispositionsforslaget og projektforslaget og de tilknyttede budgetter sammenholdes med budgettet for delprojektet i den nedskalerede helhedsplan med de til enhver tid gældende budgetrammer godkendt af regionsrådet. Hvis budgettet er større end det oprindelige budget, tilpasses dispositions- og projektforslaget og de tilhørende budgetter til budgetrammen for delprojektet i den nedskalerede helhedsplan for DNU-projektet. Subsidiært kan budgetrammen for delprojektet med regionsrådets godkendelse forhøjes finansieret af projektets reserver. Ved brug af justeringsreserven kan projektdirektøren dog træffe beslutning om forhøjelse jf. punkt 3.5.

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

Den anlægsbevilling, som regionsrådet godkender for delprojektet er den styrende økonomiske ramme for hele delprojektet.

Efter bevillingsafgivelsen udarbejdes et for- og 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 godkendte bevilling.

Når licitation er afholdt kendes de styrende budgetposter i delprojektet.

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

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

Milepæls- og tidsplanen for delprojektet revideres og sammenholdes med den oprindelige tidsplan for hele projektet. Ændringer i det faktiske forløb kan indebære en tilpasning af tidsplanen for delprojektet og hele projektet.

3.8.3 Byggeprojekter med underprojekter

Byggeprojekter opdeles i **underprojekter** med 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.

Delprojekter med opdeling i underprojekter er følgende:

DP Akut, DP abdominal-/inflammation, byggemodning, infrastruktur og landskab, Ombygning og anskaffelser.

Den præcise opdeling i underprojekter defineres i planlægningsarbejdet for hvert enkelt af disse delprojekter.

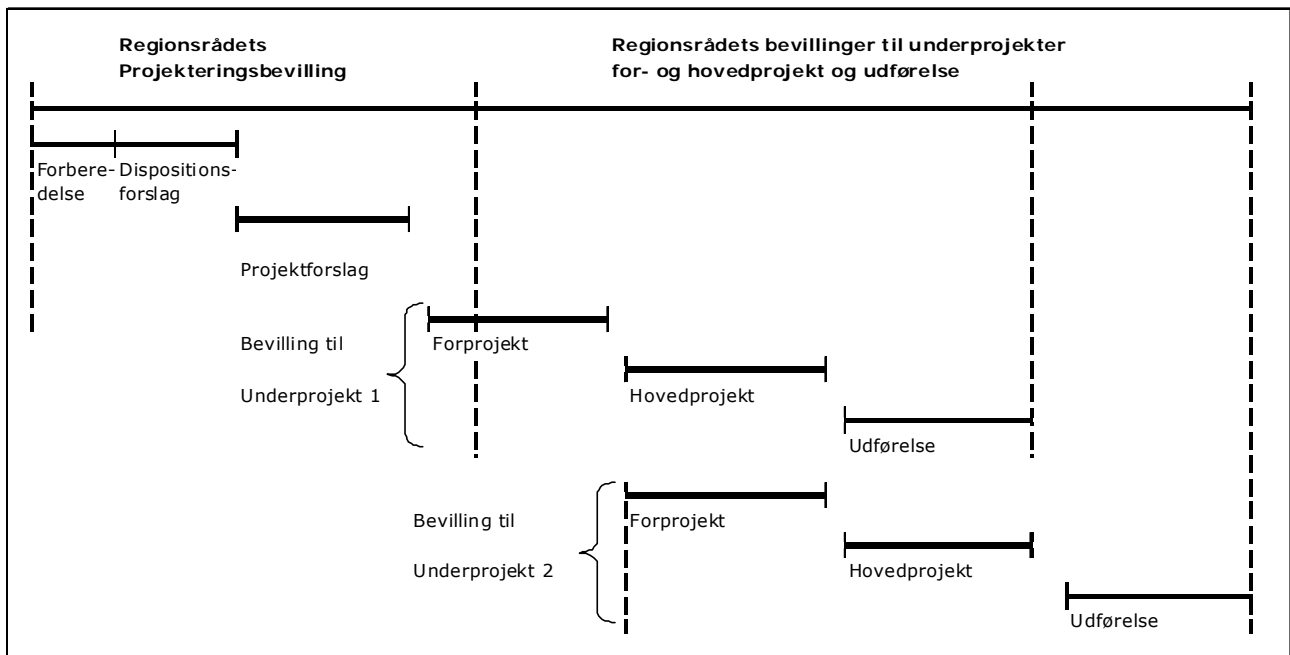
Den bevillingsmæssige godkendelse og styring af disse delprojekter adskiller sig fra styringen af delprojekter uden underprojekter ved:

- Regionsrådet ansøges om en projekteringsbevilling, hvor der udarbejdes et dispositions- og projektforslag og et budget for hele delprojektet med en opdeling i underprojekter, som forelægges regionsrådet til godkendelse som den samlede styrende ramme for delprojektet og underprojekter.
- På baggrund af projektforslaget ansøges regionsrådet om bevilling til hvert underprojekt. Bevillinger til underprojekter under delprojektet kan søges på samme tidspunkt eller successivt.
- For hvert underprojekt udarbejdes et hovedprojekt og der afholdes licitation.
- Den løbende styring og rapportering foretages på underprojektniveau.
- Da underprojekterne er dele af et samlet byggeri kan der være behov for justering af grænsefladerne mellem underprojekterne. For at undgå forsinkelser bemyndiges projektdirektøren til omflytning af budgetposter mellem bevilgede underprojekter med efterfølgende orientering af 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 et delprojekt med underprojekter



Forud for iværksættelsen ansøges regionsrådet om en projekteringsbevilling til udarbejdelse af dispositions- og projektforslag og start af forprojekt/hovedprojekt således, at delprojektet kan fortsætte i den periode, hvor projektforslaget godkendes i Projektafdelingen og regionsrådet. Ansøgningen indeholder også en beskrivelse af delprojektet og et skøn for de samlede udgifter til delprojektet. Udgifterne skal rummes indenfor den økonomiske ramme, som er afsat til delprojektet i den nedskalerede helhedsplan.

Projektafdelingen 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 der påregnes en samlet tid til godkendelse i projektafdelingen og i regionsrådet på 2-3 måneder. RG 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.

Dispositionsforslaget og projektforslaget og de tilknyttede budgetter sammenholdes med budgettet for delprojektet i den nedskalerede helhedsplan. Hvis budgettet er større end det oprindelige budget, tilpasses dispositions- og projektforslaget og de tilhørende budgetter til budgetrammen for delprojektet i den nedskalerede helhedsplan for DNU-projektet. Subsidiært kan budgetrammen for delprojektet med regionsrådets godkendelse forhøjes finansieret af projektets reserver.

Projektforslaget og det tilhørende budget for hele delprojektet opdeles i underprojekter, som forelægges regionsrådet til godkendelse som den samlede styrende ramme for både delprojektet og underprojekterne.

På grundlag af projektforslaget og det tilhørende budget ansøges regionsrådet om en forhøjelse af anlægsbevillingen til udarbejdelse af for- og hovedprojekt og udførelse af byggeriet af underprojekt 1.

Herefter udarbejdes for hvert underprojekt 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 underprojektet. Subsidiært kan budgetrammen for underprojektet med regionsrådet

godkendelse forhøjes finansieret af projektets reserver. Ved brug af justeringsreserven kan projektdirektøren dog træffe beslutning om forhøjelse jf. punkt 3.5.

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

Bevilling til underprojekt 2, underprojekt 3 m. fl. forelægges for regionsrådet som selvstændige anlægsbevillinger, men styres i øvrigt på samme måde som bevillingen til underprojekt 1.

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

Da underprojekterne er dele af et samlet byggeri kan der være behov for justering af grænsefladerne mellem underprojekterne. For at undgå forsinkelser bemyndiges projektdirektøren til omflytning af budgetposter mellem bevilgede underprojekter med efterfølgende orientering af regionsrådet. Dette forudsat at omflytningerne er udgiftsneutrale inden for delprojektet.

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

Opdelingen i adskilte underprojekter sikrer, at delprojektet opløses i en række mere overskuelige underprojekter, 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 delprojektet og udgifterne og dermed en ekstra mulighed for at justere delprojektet til den samlede økonomiske ramme. Erfaringerne fra det første underprojekt kan udnyttes til at justere de efterfølgende underprojekter.

Milepæls- og tidsplanlægningen er på samme måde som for et delprojekt uden underprojekter.

3.9 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.

3.10 Udgiftsfordeling

For at leve op til regnskabsinstruksen er der behov for at foretage en afgrænsning mellem kvalitetsfondsprojektet og øvrige tilknyttede projekter, samt en fordeling af fællesudgifterne til etablering af det samlede hospitalsområde. Det overordnede princip for fordeling af fællesudgifterne imellem kvalitetsfondsprojektet og øvrige tilknyttede projekter er, at hver byggesag bærer sin forholdsmæssige andel af fællesudgifterne. Fællesudgifterne defineres ved at være udgifter, der kommer alle projekter til gode, og hvor en tilsvarende udgift skulle have været afholdt alene af det ene anlægsprojekt, hvis ikke det andet anlægsprojekt havde eksisteret.

Følgende fællesudgifter indgår i udgiftsfordelingen:

- Jordkøb
- Udgifter til arkæologiske udgravninger, myndighedsbehandling og helhedsplan
- Etablering af bygning til vare- affald

- Etablering af forsyningsgang
- Byggemodning, herunder terrænregulering, kloakering mv.
- Færdiggørelsesarbejder, herunder etablering af veje og parkering

Fællesudgifterne afholdes løbende på bevillinger givet til kvalitetsfondsprojektet og omkonteres til relevante bevillinger under Psykiatrisk Center, Forum projektet, Dansk center for Partikelterapi, fællesregionale funktioner (køkken) ud fra en fordelingsnøgle. Fordelingen af fællesudgifterne baseres på projekternes andel af det forventede samlede bruttoareal. Den konkrete model for udgiftsfordeling er beskrevet i særskilt notat.

3.11 Håndtering af tvister i udførelsesfasen

I forbindelse med udførelsen af DNU søges der efter et tæt samarbejde mellem bygherre, rådgivere, entreprenører samt øvrige samarbejdspartner. Samarbejdet skal være baseret på engagement og gensidig respekt. Der skal være et positivt, konstruktivt og løsningsorienteret samarbejds-klima med de involverede parter. Dette skal sikres gennem dialog og løbende evalueringer.

Der kan dog opstå uenigheder og konflikter mellem bygherre og samarbejdspartner fx entreprenører eller rådgivere i forbindelse med udførelsen af byggerierne, som ikke kan løses indenfor projektet, hvilket betegnes som tvister. Tvisterne kan opstå i forbindelse med arbejdets udførelse, dets kvalitet, materialernes kvalitet eller manglende overholdelse af tidsplan. Konsekvenserne kan have økonomiske såvel som tidsmæssige konsekvenser.

Såfremt tvisterne ikke kan løses ved forhandlinger mellem bygherre og entreprenører, har parterne i henhold til AB92 mulighed for at få afholdt et foreløbigt syn og skøn over arbejdet. PD træffer beslutning om, hvorvidt RM ønsker at iværksætte dette. Formålet med syn og skøn er at få en sagkyndig fagperson til at foretage en teknisk og uvildig vurdering af sagen. Syn og skøn afsluttes med, at skønsmanden udarbejder en rapport – en skønserklæring. Erklæringen afgør ikke, hvem der vinder sagen. Formålet med denne er at skaffe det rette grundlag for at løse tvivsspørgsmålet ved et frivilligt forlig. PD beslutter, hvorvidt der er grundlag for at RM indgår i et frivilligt forlig.

Er det fortsat ikke muligt at nå til enighed vil skønserklæringen indgå som bevis ved en retssag ved voldgiftsretten for bygge- og anlægsvirksomhed. En tvist, der indbringes for voldgiftsretten, påbegyndes med indgivelse af et klageskrift. Herefter gives bygherre og entreprenør mulighed for på skift at afgive indlæg frem til det tidspunkt, hvor sagen er tilstrækkelig oplyst, således at parterne – PA's jurist – kan mødes i voldgiftsretten for at lade sagen afgøre, typisk af en dommer og to sagkyndige. Voldgiftsrettens afgørelse er endelig.

3.11.1 Regnskabsdel

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

Kontoplanerne opbygges således, at de understøtter regionens styringsbehov og er i overensstemmelse med statens budget og regnskabssystem for regionerne.

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

Type	Ansvarlig for styring og
------	--------------------------

	budgetoverholdelse
1. Entreprenørydelser	Rådgivergruppen DNU
2. Bygherreleverancer (Eksempelvis Medicoteknisk udstyr og IT)	Bygherren
3. Rådgiverhonorar	Bygherren
4. Øvrige udgifter ("omkostninger")	Bygherren

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

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

Øvrige udgifter (omtales ofte som omkostninger) er bl.a. entrepriseforsikring, myndighedsgodkendelser, geoteknik, kopi, tryk, annoncer m.v. og reserve til uforudsigelige udgifter i delprojektet. Sidstnævnte er en budgetreserve, hvor bygherren godkender anvendelsen på de øvrige poster i delprojektet.

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 og IT er ydelser, som bygherren vælger som bygherreleverance. Bygherreleverancer indgår ikke i de honorarbærende byggeudgifter som danner grundlag for beregning af RG's honorar.

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.

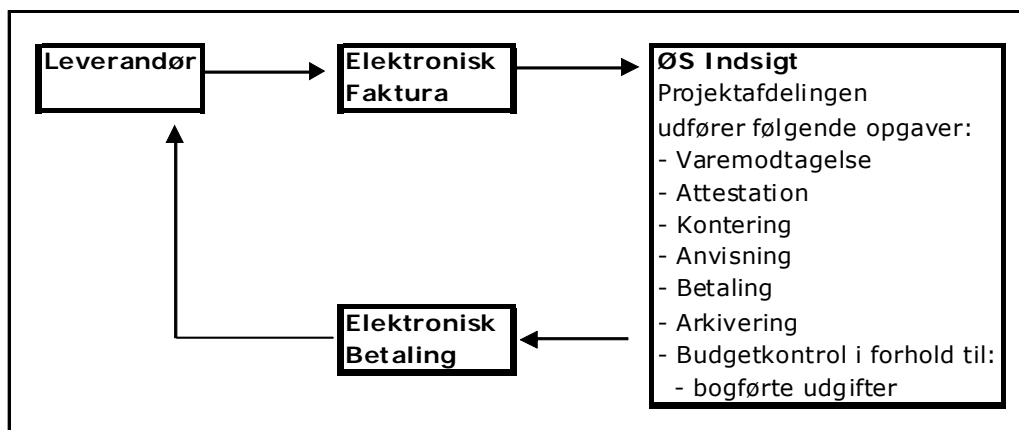
Al bilagsbehandling foretages elektronisk i overensstemmelse med lov nr. 1203 af 27.12.2003 2003 om offentlige betalinger.

Ved bilagsbehandlingen skelnes mellem 2 typer:

- Honorar til Rådgivergruppen DNU, bygherreleverancer og bygherreudgifter
- Entreprenørydelser m.v. som styres af Rådgivergruppen DNU

Bilagsgang 1 herunder viser bilagsgangen for honorar til Rådgivergruppen DNU og øvrige udgifter, hvor projektafdelingen selv styrer leverancerne.

Bilagsgang 1. Honorar til Rådgivergruppen DNU og øvrige udgifter.



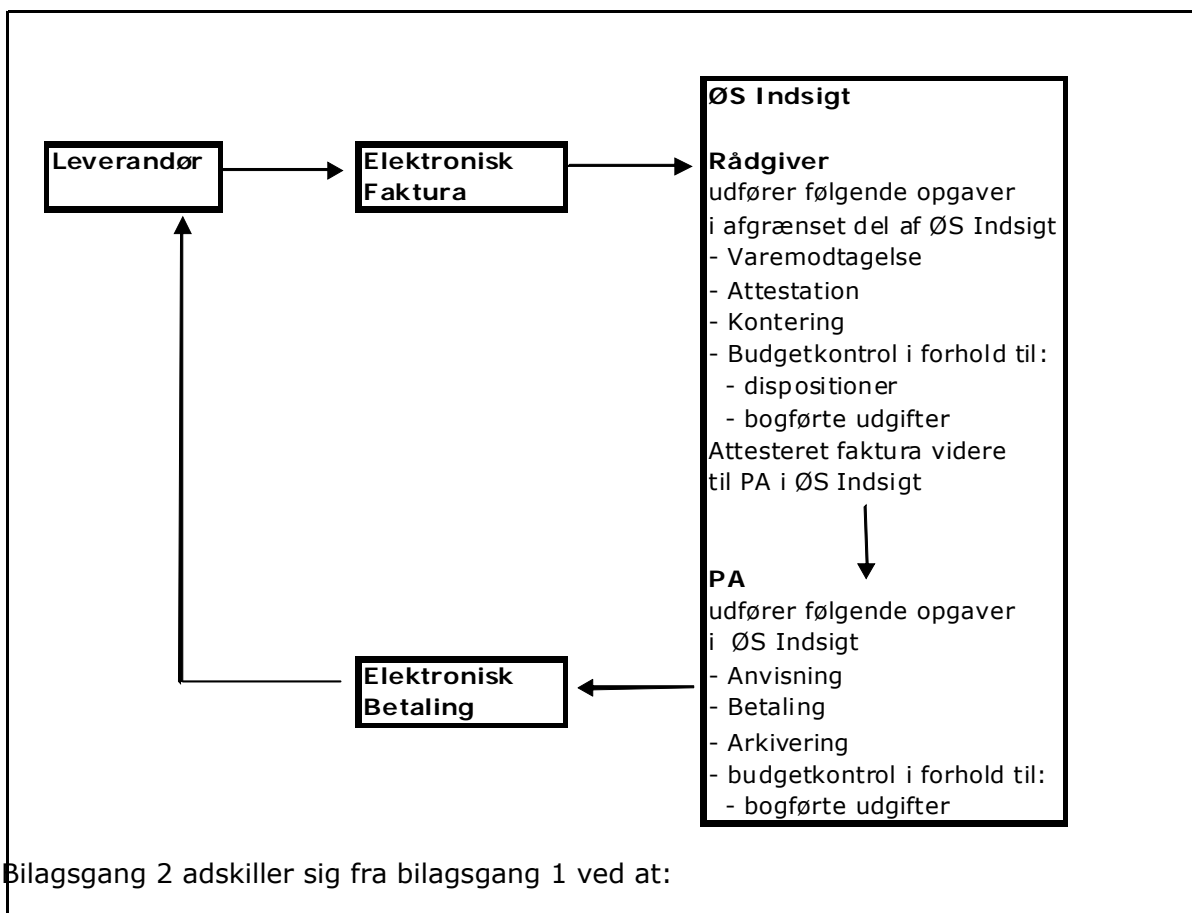
Side 29

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

- Leverandøren fremsender en elektronisk faktura til ØS Indsigt.
- Projektafdelingen 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 Rådgivergruppen DNU.

Bilagsgang 2. Entreprenørydelser m.v. som styres af Rådgivergruppen DNU



Bilagsgang 2 adskiller sig fra bilagsgang 1 ved at:

- Rådgivergruppen DNU udfører følgende regnskabsopgaver på vegne af Region Midtjylland: Varemodtagelse, attestations, kontering og budgetkontrol/styring i forhold til dispositioner og bogførte udgifter.
- Projektafdelingen anviser, betaler og arkiverer fakturaen og foretager budgetkontrol af bogførte udgifter.

Rådgivergruppen DNU's adgang til "ØS Indsigt" er afgrænset til at udføre disse funktioner på DNU-projektet.

3.11.2 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 og fremdrift/tidsplan.
- Kvalitet
- Risici for delprojektet/underprojektet: En bredere fokus på potentielle risici for opnåelse af delprojektet mål for kvalitet, tidsplan og anlægsbudget og hvorledes risici afværges eller reduceres, jf. afsnit 4

Den planlagte fremdrift er baseret på tidsplanen, og opgøres som en procentandel af den samlede færdiggørelse. Der er således udarbejdet en prognose med udgangspunkt i de enkelte projekters tidsplaner, som viser det forventede forløb i forhold til deres udgiftsprofil. I den kvartalsvise rapportering fremgår disse procentsatser. Opgørelsen af den realiserede fremdrift tager udgangspunkt i bygge- og projektlederens vurdering. Det betyder, at der kan være en afvigelse mellem planlagt og realiseret fremdrift, da den realiserede fremdrift bygger på subjektive vurderinger

Rapportering for delprojekter og underprojekter

Styring og rapportering sker på månedsbasis for hvert delprojekt/underprojekt. Indenfor hvert delprojekt/underprojekt 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 i den samlede månedsrapport for hele projektet til projektledelsen.

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 regionsrådet forretningsudvalg

Til regionsrådets forretningsudvalg og regionsrådet udarbejdes fire gange årligt en rapportering om økonomi, fremdrift og risici i DNU-projektet, som er påtegnet af revisionen.

Efter regionsrådets godkendelse fremsendes rapporten til Sundhed- og Ældreministeriet med henblik på statens opfølgning på projektet.

Endelig giver projektets 3. øje (DTØ) kvartalsvise afrapporteringer til Forretningsudvalget og regionsrådet omkring status for projektet. I afrapporteringen er der en bred fokus på organisering, samarbejde, kvalitet af det udførte arbejde, overholdelse af budget og tidsplan, risici mv. I forhold til risikoarbejdet forholder DTØ sig til, om der er taget højde for tvister og om kvaliteten af de forudsætninger, der ligger til grund for kvantificeringen af tvister er i orden.

I forhold til revisorerklæringen så skal revisor konstatere, at risikovurderingen af tvister er i overensstemmelse med underliggende dokumentation. De uafhængige vurderinger indgår som bilag i kvartalsrapporteringen og fremsendes til Sundheds- og Ældreministeriet."

3.11.3 Udbetalingsgrundlag

For rådgiverydelser der udbetales som honorar efter byggeudgift, jf. Rammeaftalen mellem RG og PA, jf. afsnit 15.3 og 6.1, foretages udbetaling for ydelser efter en betalingsplan i henhold til principperne i afsnit 15.3 og de deri anførte faseprocenter. jf. afsnit 15.3 finder anvendelse for samtlige opgaver, der aftales under Rammeaftalen og udbetales som honorar efter byggeudgift, således at raterne udbetales i overensstemmelse med tidsplanen og dermed de præsterede ydelser.

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, materialeleverancer 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. RG foretager denne kontrol af entreprenørydelser. Projektafdelingens bygherrerådgiver foretager stikprøvekontrol af udførte entreprenørydelser.

3.11.4 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 afsnit 3.4 punkt B.1 og B.2

Forslag til ændringer skal altid indeholde fuld finansiering.

3.11.5 Sikkerhedsstillelse/garantier

Bygherren stiller som offentlig bygherre ikke sikkerhed.

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.

Oprettelse af sikkerhed, eftersyn, krav vedr. mangler og udbetaling af sikkerhedsstillelse følger i DNU-projektet reglerne i AB 92 § 6 med de betingelser og forretningsgange, der følger af §§ 28-39.

RG udfører de opgaver, der fremgår af skemaet herunder. Rådgivergruppen DNU afleverer original aftale og sikkerhedsstillelse til projektafdelingen, der fremsender disse dokumenter til Region Midtjyllands bygningskontor, der administrerer sikkerhedsstillelse for alle byggeprojekter i Region Midtjylland.

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

Forretningsgang vedr. entreprenørers sikkerhedsstillelse

RG leder byggearbejdet

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 %	RG	Byggeri og ejendomme, Viborg
Aflevering Fra aflevering til 1-års eftersyn	10 %	RG	Byggeri og ejendomme, Viborg
1-årseftersyn Fra 1-års til 5-års eftersyn	2 %	RG	Byggeri og ejendomme, Viborg
5-års eftersyn	0 %	AUH, teknisk afdeling	Byggeri og ejendomme, Viborg

Sikkerhed angives som procent af entreprisesum excl. moms.

Rådgivergruppen DNU rapporterer løbende om sikkerhedsstillelse, herunder i månedsrapporter til projektafdelingen, jf. afsnit 3.11.2 om rapportering

Projektafdelingen leder byggearbejdet

Samme forretningsgang som under 1) i det dog PA alle steder erstatter RG.

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.

3.11.6 Forsikring

Rådgiverforsikring

RG er ifølge de indgåede rådgivningsaftaler med PA, samt totalrådgivningsaftale for fase 2, forpligtet til at tegne ansvarsforsikring for dennes ydelser.

Parterne påregner imidlertid, at bygherren (PA) tegner en CAR forsikring, dvs. en Construction all-risk forsikring, som er en samleforsikring for projektets aktører og som dækker brand-, stormskade- og vand, byggearbejder- og entrepriser, samt rådgiveransvar. RG/NIRAS skal dog

skadesløsholde PA for enhver udgift til præmie- el. præmiestigning, som følge af skader m.v. CAR forsikringen har den fordel at der undgås forsinkelser i projektet som følge af tvister mellem bygherre, entreprenører og rådgivere i projektet.

Entrepriseforsikring

Det kontraktlige udgangspunkt for bygherrens forsikringstegning i projektet er, at Bygherren jf. bestemmelsen i AB92 § 8 alene er forpligtet til at tegne forsikring for brand- og stormskade m.v. Det er imidlertid meget sædvanligt at bygherren tegner en all-risk, hvor tillige ansvar for vandskader, samt udførelsesansvaret ved byggearbejder og entrepriser er inkluderet.

AB92 § 8 lyder som følger;

"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."

Den ansvarsforsikring som entreprenøren skal tegne for skader dækker skader overfor tredjemand, opstået som skader efter erstatning udenfor kontrakt. Dvs. hvor entreprenøren ifalder erstatningspligt efter dansk rets almindelige regler og uden at der foreligger noget kontraktligt grundlag herfor.

Forsikring efter færdiggørelse/aflevering (brand m.v.) påhviler Det Nye Universitetshospital i Aarhus driftsorganisation.

3.12 Anlægsregnskaber

PA 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. Hvis der ved aflæggelse af anlægsregnskab fortsat udestår afholdelse af udgifter, herunder til tvister, skal der reserveres et beløb til afholdelse af disse udgifter. Det reservede beløb til uafklarede tvister skal modsvare det mest sandsynlige udfald af det uafklarede forhold. Hensatte forpligtelser skal omkostningsføres efter reglerne til funktion 6.72.90 i "Budget og Regnskabssystemer for regioner"

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

Risikostyringen for DNU-projektet skal ses som en del af projektets samlede styringsgrundlag, hvori der indgår Styringsmanual, ProjektEksekveringsManual (PEM) og de underliggende procedurebeskrivelser, funktionsbeskrivelser, skabeloner, standarder, skemaer etc.

Risikostyringens formål

Formålet med risikostyring for DNU-projektet er at identificere risici og reducere/eliminere uønskede risici i en struktureret, kontinuert proces gennem hele projektets levetid. Dvs. sikre en succesfuld gennemførelse af et projekt uden ubehagelige overraskelser i form af f.eks. budgetoverskridelser, forsinkelser eller kvalitetsforringelser.

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 forhindre eller fjerne risici i mod opfyldelsen af projektmålene for kvalitet, tid og økonomi.

Sagt på en anden måde sætter risikostyring risici og ikke mindst at afværge disse på dagsordenen, således at parter og medarbejdere i et projekt har fokus på risici og forholder sig til og søger at afværge risici.

Risikostyringsmål

Der er opstillet følgende risikostyringsmål for gennemførelsen af projektet Det Nye Universitetshospital i Aarhus, som de enkelte risici skal måles i forhold til:

- Overholdelse af anlægsbudget
- Overholdelse af tidsplan
- Kvaliteten af det udførte byggeri skal leve op til visionerne og de specifikke krav til byggeriet

Risikostyringens metode

Risikostyringens metodik er:

- At identificere risici/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.

Et væsentligt fagligt grundlag for risikostyringen er risikoregistrene, hvor der løbende identificeres og registreres risici i DNU-projektet. 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 i form af en bedømmelse af;
- 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).
- 6 En beskrivelse af risikoreducerende tiltag, der har til formål at minimere sandsynligheden for at risikoen optræder eller minimere konsekvensen af, at det optræder.

Side 35

7 En risikoejer, der har ansvaret for, at aktioner relateret til risikoen bliver udført.

Alle kendte risici over 1 mio. kr. vil blive kvantificeret og i forbindelse hermed kapitaliseret. Hvis en given risiko ikke kan kapitaliseres, vil begrundelsen og årsagen derfor fremgå. Kapitaliseringen af økonomiske risici er baseret på en "most likely" vurdering dvs. det mest sandsynlige udfald. "Most likely" vurderingen kan både være et konkret tal og et interval.

Kapitaliseringen opdateres i forbindelse med kvartalsrapporten. Voldgiftssager og større entreprenørkonflikter rapporteres ikke i kvartalsrapporten af hensyn til RM's forhandlingsposition. Der rapporteres særskilt på disse konflikter til regionsrådet på lukkede møder. Der vil tillige i henhold til regnskabsinstruksen blive rapporteret om uafklarede tvister i de sidste 4 kvartalsrapporter i et særskilt skema, som behandles fortroligt.

Risikoregistrene 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.

Risikovurderingen er opdelt på økonomi, tid og kvalitet og beregnes på **konsekvens**, hvis risikoen indtræffer og **sandsynligheden** for, at risikoen indtræffer. Hver risiko vurderes på en skala fra 1 til 5:

- Konsekvens: Meget lav er 1, meget høj er 5
- Sandsynlighed: Meget usandsynlig er 1, meget sikker er 5

Den kvantitative vurdering består i en vurdering af den mulige konsekvens og sandsynlighed af de identificerede risici som vist i figuren herunder

Risikomatrix					
Sandsynlighed	Konsekvens				
	Meget lav	Lav	Middel	Høj	Meget høj
Meget sikkert	5	10	15	20	25
Meget sandsynligt	4	8	12	16	20
Sandsynligt	3	6	9	12	15
Usandsynligt	2	4	6	8	10
Meget usandsynligt	1	2	3	4	5

Risikoniveauet udregnes ved at multiplicere konsekvens og sandsynlighed:

- Mindre end eller lig med 4 betyder en ikke kritisk risiko, som er markeret med grøn
- Større end 4, men mindre end 11 betyder en risiko under observation, som er markeret med gult
- Større end 11 betyder en kritisk, som er markeret med rød

Risikoniveauer kan illustreres ved nedenstående figur:

Risikoniveauer		
	Nedre grænse	Øvre grænse
Kritisk	12	25
Observation	5	10
Ikke kritisk	0	4

Aktører og roller i forbindelse med risikostyringen

Opgaver og ansvar i risikostyringen er detaljeret beskrevet i:

- ProjektEksekveringsManualen (PEM)
- Procedure P6.01 Risikostyring, procedure P7.03 Kvartalsrapportering til regionsrådet, procedure P7.02 Månedrapportering Hovedprojekt samt procedure P7.01 Månedrapport Delprojekter
- Funktionsbeskrivelser

RM's egne bygherreleverandører udarbejder rapportering med risikoregister. Rapporteringen bliver behandlet i koordineringsgruppen for bygherreleverancer, og kan eskaleres til Styregruppen for ibrugtagning.

I perioden mellem aflevering og endelig færdiggørelse og overdragelse til hospitalets drift vil der fortsat blive udarbejdet risikoregistre, selvom totalrådgivers opgave ophører. Registerne vil blive udarbejdet af PA. Der vil i PA være en intern risikokoordinator, som har ansvaret for vedligeholdelse af risikoregisterne frem til overdragelse til hospitalsdriften. Risikoregisterne vedligeholdes med input fra PA's projektleder. Der vil ikke blive udarbejdet månedrapporter for delprojekter, som er afleveret. Risici fra risikoregisterne for de afleverede delprojekter vil indgå i den kvartalsvise risikorapportering, såfremt disse er kritiske.

Herudover vil risikoregister for perioden efter overdragelse til Teknisk afdeling på AUH og frem til klinisk ibrugtagning blive vedligeholdt af Teknisk afdeling på AUH. Disse risici vil blive drøftet i koordineringsgruppen for bygherreleverancer, hvor det også besluttet, hvorvidt det er nødvendigt at eskalere risikoemnerne til styregruppen for ibrugtagning. Der vil årligt eller ved ændringer blive rapporteret på tvister til ministeriet, såfremt disse ikke er afsluttet.

Risikorapportering

For DNU-projektet udarbejdes følgende risikorapporter omhandlende økonomi, tid og kvalitet:

- Risikorapportering til regionsrådet i Region Midtjylland hvert kvartal
- Risikorapportering hver måned på hovedprojektniveau til Projektledelsen
- Risikorapportering hver måned på delprojektniveau

5 Dokumentation, arkivering m.v.

5.1 Dokumentationskrav

RG's ydelser skal som det fremgår af udbudsmaterialet udføres efter de digitale bygherrekrav, jf. bekg. Nr. 1365 af 11/12/2006 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 er indgået IKT aftale dateret 9. december 2009 (Informations- og kommunikationsteknologi aftale) mellem RG og PA herom.

Til brug for projektets interne kommunikation under hele projektets levetid, har PA anskaffet Projektweb. PA's interne regler for brug af gennemførelse af delprojekter og managementydelse:

Alle relevante dokumenter, som knytter sig til arbejdet med projektet skal forefindes på Projectweb. Såfremt det er aftalt, at Rådgiver (RG) foretager registrering af dokumenter i Projectweb, er det delprojektlederens opgave at sikre at de aftalte dokumenter forefindes. Målgruppen for Projectweb er: Entreprenører, medarbejdere på hospitalerne, Projektafdelingen for DNU, Rådgivergruppen DNU, udvalgte medarbejdere i regionens administration samt NIRAS.

5.2 Arkiveringsregler

PA er forpligtet til at efterleve retningslinjer for brugen af ESDH som offentliggjort på intranettet under Sådan gør vi/IT værktøjer/ESDH/Retningslinjer, hvortil der henvises. 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 Projectweb skal ikke registreres i ESDH, medmindre der knytter sig særskilt information hertil.
- DaluxQA anvendes som digital platform for arkivering af tilsynsnotater i stedet for ProjectWeb
- 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 Den gennemgående rådgivning - aftalestruktur

Aftalestruktur med tilhørende skabeloner for aftaleudkast er beskrevet i udbudsmaterialet under bilag 5; Udbud af gennemgående rådgivning, juli 2007. Heraf fremgår, at aftalestrukturen omfatter en overordnet **Samarbejdsaftale**, der regulerer de opgaver og ydelser som Region Midtjylland beder Den Gennemgående Rådgiver om at bistå med. Samarbejdsaftalen fastlægger rammerne for parternes samarbejde, herunder principperne for samarbejdet, organisering af samarbejdet, de overordnede forpligtelser for RG, samt de overordnede vilkår for samarbejdet.

Samarbejdsaftalen regulerer ikke de enkelte opgaver og ydelser, som løbende tildeles den gennemgående rådgiver. Til brug herfor indgås i forlængelse af samarbejdsaftalen, en managementaftale og en helhedsplanaftale.

Managementaftalen omfatter RG's løbende rådgivning overfor bygherren i form af planlægning, organisering og styring af det samlede projekt i forhold til tid, økonomi og kvalitet. Managementaftalen regulerer tillige RG's pligt til løbende at justere og optimere

Helhedsplanen og sikre fremdrift efter bygherrens ønsker og krav. De nødvendige managementydelser indgår i fase 2 i en samlet totalrådgivningsaftale jf. nedenstående. Hertil kommer løbende ad hoc rådgivning med naturlig tilknytning til etablering af DNU og samlingen af de somatiske sygehusfunktioner i Aarhus, herunder men ikke begrænset til rådgivning i forbindelse med ombygning og udvidelse af Aarhus Universitetshospital, Skejby, rådgivning i forbindelse med fraflytning og salg af Aarhus Universitetshospital, Aarhus Sygehus' ejendomme beliggende Nørrebrogade, Tage Hansens Gade og P.P. Ørums Gade, medico-teknisk rådgivning, samt it-rådgivning m.v.

Helhedsplanaftalen (fase 1) omfatter RG's udarbejdelse af en Helhedsplan for det samlede projekt i form af et idéoplæg og et skitseprojekt, der behandler den gennemgående disponering af alle funktioner med henblik på at opnå et entydigt grundlag for etablering af DNU.

Regionsrådet godkendte den 23. september 2009 helhedsplanen for DNU-projektet, men også at der skal ske en tilpasning af helhedsplanen. Den tilpassede helhedsplan udgør herefter grundlaget for bestilling/køb af efterfølgende rådgivningsydelser. korrigeret for konsekvenserne af det kvalitetsfondsfinansierede projekt, jf. afsnit 3.5

6.1.1 Realiseringsfasen (fase 2)

Ved realisering af Helhedsplanen i form af projektering og udførelse af DNU i Aarhus i etaper skal samarbejdsaftalen suppleres med Rådgivningsaftaler, hvori omfanget af de konkrete rådgivningsopgaver fastlægges, hvad enten RG's bistand sker som totalrådgiver, projekteringsrådgiver, bygherrerådgiver eller bestillerrådgiver.

Selvom Samarbejdsaftalen, Managementaftalen, Helhedsplanaftalen og de enkelte Rådgivningsaftaler færdigforhandles og underskrives efter valget af RG kan de med udbudsmaterialet vedlagte aftaleudkast ikke fraviges, men udelukkende præciseres og suppleres indenfor rammerne af udbudsdirektivets artikel 29 og forhandlingsforbuddet.

RG's ydelser omfatter rådgivning i forbindelse med udførelse af byggeriet baseret på Ydelsesbeskrivelsen for Byggeri og Planlægning – 2006 fra FRI og DANSKE ARK med Bygherrens præciseringer og tilføjelser af juni 2010.

For perioden efter Helhedsplanens aflevering, dvs. fra juni 2009 indtil 1. april 2010 havde RM igangsat en række værdiskabende delprojekter, som hovedsageligt består af en kombination af programmerings- og projekteringsydelser til forberedelse af opstarten på projekteringen af fase 2. Opgaverne blev gennemført parallelt med tilpasning af Helhedsplanen til den økonomiske ramme, og omfattede delprojekter indenfor IT Hovedaktiviteter, Intern Logistik, Typiseret bygningsstruktur, Standardrum og Byggemodningsopgaver. Hertil kom egentlige opstartprojekter vedr. Forsyningsbyen, Fagligt fællesskab Akut, samt forskellige managementydelser som dækker opgaver af mere tværgående karakter fx miljø og myndighedsforhold. Hovedparten af disse opgaver er omfattet af totalrådgivningsaftalen for fase 2. PA har derfor udarbejdet et anlægsfordelingsskema som viser det forventede honorarforbrug på disse opgaver under totalrådgivningsaftalen.

Under realiseringsfasen (fase 2) består aftalegrundlaget for rådgivningsydelserne som leveres af RG af en samlet rammeaftale for totalrådgivning baseret på Rådgivningsaftale A og ydelsesbeskrivelsen for Byggeri og Planlægning – 2006 fra FRI og DANSKE ARK med Bygherrens præciseringer og tilføjelser af marts 2010, forventeligt suppleret med programmering, byggeledelse og fagtilsyn. Under rammeaftalen indgås delaftaler efterhånden som projektet skrider frem og som omfatter nærmere aftalte rådgivningsydelser beskrevet i konkrete opgavebeskrivelser – også kaldet "skiverådgivning". For de samlede rådgivningsydelser er aftalt et honorarbudget med en fast honorarprocent dækkende ydelserne programmering, projektering, byggeledelse og fagtilsyn. Honorarprocenten omfatter tillige alle

Side 39

øvrige ydelser til gennemførelse af RG's opgave som totalrådgiver, bortset fra de ydelser, som efter rammeaftalens bestemmelser udtrykkeligt afregnes efter medgået tid.

De ydelser, som afregnes efter medgået tid, er i henhold til rammeaftalen medico-teknisk rådgivning, særlige myndighedsforhold, IT-infrastruktur og løst inventar. Den faste honorarprocent og de nævnte ydelser, som honoreres efter medgået tid, omfatter samtlige og nødvendige ydelser til gennemførelse af RG's totalrådgivningsopgave i realiseringsfasen.

Der er hverken i rammeaftalen eller i managementaftalen afsat særskilt honorar til den overordnede styring af tid, økonomi og kvalitet vedr. projektering og udførelse af fase 2, etape 1, idet disse ydelser er indeholdt i ydelsesbeskrivelsen for Byggeri og Planlægning.

6.1.2 Udbud - entreprise- og samarbejdsformer

Der er for projektet udarbejdet en udbudsstrategi, der omfatter konkrete anbefalinger til, hvorledes byggeriet tænkes udbudt. Hertil udarbejdes endvidere kommercielle vilkår i entrepriseaftalerne. Godkendelse af de kommercielle vilkår og endelig tildeling af kontrakten påhviler bygherren efter indstilling fra RG.

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 2010 med tilhørende gennemførelsesplan, hvorved at tid og kvalitet efterkommes og understøttes optimalt, efterleves. 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, udbudsmaterialet, byggepladser, udvælgelseskriterier og tildelingskriterier, udbudsprocedure for bygge- og anlægsarbejder, entrepriseprincip for bygge- og anlægsarbejder, rammeaftaler, optioner, kommunikation med markedet, forbehold og digitalt udbud.

Hovedleverancetyperne udgøres af: Byggemodnings- og anlægsarbejder, nybyggeri, ombygning og renoveringsarbejder (integrationsarbejder) samt systemer, udstyr og inventar. Der udbydes på baggrund af et hovedprojekt.

DNU-projektet er opdelt i udbudsområder svarende til enten et delprojekt uden opdeling eller et underprojekt. Udbudsområderne varierer i størrelse mellem ca. 3.500 – 36.000 m². Hvert udbudsområde indeholder flere entrepriser.

Stoventreprise i begrænset udbud er valgt som den foretrukne entrepriseform, da denne giver mest muligt fleksibilitet i størrelse og sammensætning af de enkelte udbud, samt det bedste kompromis mellem valget af faglighed/kompetencer hos enkelte leverandører og optimal priskonkurrence.

Som udgangspunkt er der tre stoventrepriser i hvert udbudsområde: Råhus- og lukningsentreprise, apteringsentreprise og installationsentreprise. Det forventes, at en række mindre entreprenører vil indgå som underleverandører til stoventrepriserne.

Tildelingskriteriet "laveste bud" benyttes ved udbud på baggrund af et hovedprojekt og "økonomisk mest fordelagtige bud" benyttes ved udbud af systemer, udstyr og inventar."

Det vil løbende blive taget op til vurdering, hvorvidt der skal indarbejdes incitament i forhold til rådgiver eller entreprenører. Incitamentmodellerne skal principgodkendes af direktøren med ansvar for sundhed i Region Midtjylland.

6.2 Bygherrerådgivning

PA udbød i august 2008 bygherrerådgivningsydelsen som et begrænset udbud efter reglerne i EU's direktiv om tjenesteydelser (TYD). På baggrund heraf blev der den 5. februar 2009 indgået Aftale om bygherrerådgivning med det rådgivende ingeniørfirma NIRAS A/S, hvilket aftalekoncept var vedlagt udbudsmaterialet som bilag B.

Bygherrerådgivningsaftalen omfatter bygherrerådgivning i forbindelse med etablering af DNU og omfanget fremgår af Opgavebeskrivelse af 21. august 2008 (bilag 2 til udbudsmaterialet).

De overordnede mål med og omfang af bygherrerådgivningen er som nedenfor:

- Bygherrerådgiveren (NIRAS) skal bistå PA i forbindelse med de ydelser, PA skal levere i forhold til RG. PA skal i den forbindelse medvirke til, at der bl.a. gennem den gennemgående rådgivning sikres det fornødne grundlag for, at PA kan træffe de nødvendige, kvalificerede beslutninger under projektet.
- PA skal varetage PA's interesser som controller/tilsynsfunktion i forhold til RG og således medvirke til at sikre, at RG på alle niveauer efterlever ansvaret for, at projektet realiseres indenfor den fastlagte kvalitet, tid og økonomi både overordnet set og også i forhold til de enkelte hovedfaser og delprojekter.
- PA vil tilsvarende kunne bistå hospitalsledelserne dels PA i samarbejde med RG i forhold til fase 0 projekterne.
- Bygherrerådgivningen kan efter aftale desuden omfatte bistand til RM i forbindelse med RG's løbende ad hoc rådgivning med naturlig tilknytning til etableringen af DNU og samlingen af de somatiske sygehusfunktioner i øvrigt, herunder rådgivning i forbindelse med fraflytning og salg af Aarhus Universitetshospital, Aarhus Sygehus' eksisterende sygehusbygninger.
- Bygherrerådgivningen omfatter endvidere bistand til PA i de tilfælde, hvor RM måtte vælge at udnytte fleksibiliteten i kontrakten med RG og således enten efter udbud tildele konkrete rådgivningsydelser til andre rådgivere end RG, eller afbryde samarbejdet med RG og i stedet efter forudgående udbud fortsætte samarbejdet med en anden rådgiver.

PA er uanset bygherrerådgivningsaftalen frit stillet med hensyn til at kunne indgå aftaler med tredjemand vedr. bygherrerådgivningsopgaver, hvor PA vurderer, at dette vil være hensigtsmæssigt.

Efter aflevering af helhedsplanen har PA vurderet, at det som skaber mest værdi for projektet er, at NIRAS primært udfører kontrolopgaver, særligt indenfor økonomisk controlling af fakturaer og månedsafregninger fra RG, samt granskning ved aflevering. Der indgås løbende konkrete aftaler om ydelserne under Bygherrerådgivningsaftalen med NIRAS i fase 2.

Ifølge Bygherrerådgivningsaftalen med NIRAS leveres dennes ydelser på baggrund af en procesplan der beskriver dennes primære ydelser under aktiviteterne for projektets enkelte faser. Nye ydelser aftales ved bygherrens fremsendelse af bestillingssedler til bygherrens underskrift.

PA's brug af NIRAS skal ses som et supplement til PA's organisation og ændrer således ikke ved ansvarsfordelingen mellem RG og NIRAS/PA.

6.3 Inddragelse af eksterne kompetencer

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

Udover bestilling af bygherrerådgivning fra NIRAS benytter PA Bech-Bruun Advokater i forbindelse med juridisk kontrol af udbudsmateriale, forhandlinger samt ved indgåelse af større kontrakter, konfliktløsning mv. PA benytter tillige regionens revisor, EY til sparring, controlling og rådgivning ved implementering af diverse it- og økonomiværktøjer.

7 Kommunikationsstrategi

Region Midtjyllands kommunikationspolitik; "*God kommunikation – Kommunikationspolitik for Region Midtjylland, 2008*", er de overordnede retningslinjer som PA er omfattet af.

Kommunikationspolitikken er en overordnet ramme med fokus på holdninger og værdier frem for regler. RM ser kommunikation som en kerneopgave. RM's kommunikationspolitik udpeger samtidig en fælles retning: At RM ønsker at være en kommunikerende organisation med en kommunikationskultur præget af *dialog, dygtighed og dristighed*.

RMs 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, som følge af forskellighed i opgaveløsningen og interesserter.

De konkretiserede retningslinier for kommunikationen i og fra DNU-projektet, vil blive samlet i; "*God kommunikation – kommunikationsstrategi for DNU-projektet*".

7.1 Intern kommunikation

Den interne kommunikation omfatter al kommunikation, herunder handlinger, uanset hvilke kommunikationskanaler, der er tale om for personer, der arbejder i PA. Der henvises til *DNU's veje til at kommunikation – kommunikationskanaler*, som findes på PA's intranet.

Andre aktører i forbindelse med den interne kommunikation og information er RG, Aarhus Universitetshospital, Aarhus Universitet, Psykiatrien og Region Midtjylland.

Kommunikationsplaner

For at skabe overblik over kommunikationskanaler, budskaber og retning (værdierne) i den interne kommunikation i et så stort og vidtforgrent byggeprojekt med mange interesseejere, er det også i forhold til kommunikation nødvendigt at bryde styringen ned i mindre enheder.

Der arbejdes derfor med en særskilt kommunikationsplan for hvert af DNU-projektets delprojekter. Hvor interessentanalysen udpeger og prioriterer interesserter som målgrupper for budskaber og kommunikationsmål, har delprojektlederen ansvar for, at de indgår i delprojektets kommunikationsplan.

Projektets omdømme kan komme i fare for at lide skade såfremt risikostyringsmålene ikke overholdes. Såfremt en risiko udvikler sig en kritisk fase til en egentlig krisesituation, træder "*Beredskab for krisehåndtering*" i kraft.

7.2 Ekstern kommunikation

Den eksterne kommunikation omhandler retningslinjerne for håndtering af presse og medier samt al kommunikation af DNU projektet til øvrige eksterne interessenter, der ikke arbejder for PA eller RG og som identificeres i DNUs delprojekter via interessentanalysen.

DNU-Projektet hviler på demokratiske politiske beslutninger. Som offentligt projekt er DNU forpligtet til en åbenhed overfor presse og offentligheden. For at sikre en høj grad af entydighed i dette informationsflow koordinerer PA kommunikationen om DNU-projektet, som beskrevet i "Pressestrategi for Projektafdelingen DNU".

PA udarbejder løbende strategiske og kvalitative mål for presseaktiviteten samt diverse informationsmaterialer efter behov.

Herudover gælder i relation til samarbejdet med RG, *"Pressehåndtering – Sådan gør vi. Fælles spilleregler mellem PA og RG"*.

Opstår en mediekrise træder Pressestrategiens *"Krisekommunikation"* i kraft.

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 DNU-projektets hjemmeside (<http://www.dnu.rm.dk/>) med kopi på PA's intranet og DNU projektets projektweb.
- 2 Projektdirektøren bemyndiges til at revidere styringsmanualen som følge af ændringer af love og bekendtgørelser og beslutninger i regionsrådet og regionsrådets Forretningsudvalget.
- 3 Direktøren med ansvar for sundhed i Region Midtjylland bemyndiges til at revidere styringsmanualen indenfor rammerne af Region Midtjyllands delegerings- og kompetencefordelingsregler og Region Midtjyllands byggerregulativ.
- 4 Ændringer herudover skal godkendes af regionsrådet.