

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

Udarbejdet	3. august 2011
Revideret	12. marts 2012
Udkast til revision	22. januar 2013
Godkendt i regionsrådet	27. februar 2013
Udkast til revision	6. marts 2015
Godkendt i regionsrådet	29. april 2015
Udkast til revision	7. februar 2017

Indholdsfortegnelse

1	Projektbeskrivelse	7
1.1	Formål	7
2	Organisation og ansvar	9
2.1	Tilsynspligt.....	9
3.	øje funktion i DNV-Gødstrup projektet	10
2.2	Projektorganisation	10
2.3	Ansvarsbeskrivelse	13
2.3.1	Roller og ansvar.....	13
2.3.2	Ansvarlig for delprojekterne og delopgaver	15
2.3.3	Kvalitetssikring	16
3	Styring af økonomi og tid	17
3.1	Styringens formål.....	17
3.2	Hovedopgaver og hovedstrategi for styringen	17
3.3	Overordnede regelsæt, begreber, måleenheder og pris- og lønniveau	18
3.3.1	Region Midtjyllands budget- og regnskabsbegreber	19
3.3.2	Måleenheder.....	19
3.3.3	Pris- og lønniveau og prisregulering (P/L)	20
3.4	Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner	20
3.5	Styrende ramme for udgifter og tidsplan for hele DNV-Gødstrup projektet	20
3.6	Opdeling af DNV-Gødstrup projektet i etaper og delprojekter	21
3.7	Bevillinger	22
3.7.1	Reserver	22
3.7.2	Bevillingsstruktur	25
3.7.3	Planlæggende delprojekter	25
3.7.4	Etaper med delprojekter	25
3.7.5	Tværgående delprojekter i etapen	26
3.8	Løbende styring i udførelsesfasen	26
3.8.1	Regnskabsdel	26
3.8.2	Løbende rapportering og styring.....	27
3.8.3	Udbetalingsgrundlag	28
3.8.4	Ændringer	28
3.8.5	Sikkerhedsstillelse/garantier	28
3.8.6	Forsikring.....	30
3.9	Anlægsregnskaber.....	30
3.10	Håndtering af tvister i udførelsesfasen	30
4	Risikostyring.....	31
4.1	Risikostyringens formål	31
4.2	Risikostyringsmål	31
4.3	Risikostyringens metode	31
4.4	Aktører og roller i forbindelse med risikostyringen	33
4.5	Risikorapportering	33
5	Dokumentation og arkivering	34
5.1	Dokumentationskrav.....	34
5.2	Arkiveringsregler.....	34
6	Udbud og kontrakter.....	35
6.1	Totalrådgiver etape 1.....	35
6.2	Totalrådgiver etape 2.....	35
6.3	Totalrådgiver etape 3.....	35
6.4	Bygherrerådgivning og Byggeledelsen	35
6.5	Inddragelse af eksterne kompetencer	36
6.6	Udbud - entreprise- og samarbejdsformer	36
7	Kommunikation.....	36
7.1	Generel kommunikation.....	36
7.2	Kommunikation med samarbejdspartnere	37
7.3	Kommunikation internt	39
7.4	Hjemmeside og andre sociale medier.....	39

8	Offentliggørelse og revision af styringsmanualen	39
	Bilag 1: Delegering og kompetencefordeling i forhold til økonomiske og tidsmæssige dispositioner	40
	Bilag 2: Bevillingsmæssig godkendelse og styring af delprojekter.....	43

Liste over anvendte forkortelser i Styringsmanualen

RR	Regionsrådet Region Midtjylland
DNV-Gødstrup	Det nye hospital i Vest
FU	Regionsrådets Forretningsudvalg
HEV	Hospitalsenheden Vest
HMU	HovedMedUdvalg
ESDH	Elektronisk sags- og dokumenthåndteringssystem
P/L(-regulering)	Pris og løn (-regulering)
PS	Projektsekretariatet
TR	Totalrådgiver
BL	Byggeledelsen
BHR	Bygherrerådgiver
KS	Kvalitetssikring
DTØ	"Det tredje øje"

Forord

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

Styringsmanualen udfylder retningslinjer og opstiller forventninger til projektet i tråd med byggeregulativet for Region Midtjylland (dateret den 21. marts 2012). Af byggeregulativet for Region Midtjylland fremgår, at regionsrådet kan beslutte, at dette ikke skal gælde for et konkret projekt, hvis projektets karakter, art, omfang, tidsplan eller lignende tilsiger dette. Det er tilfældet ved meget store projekter som f.eks. DNV-Gødstrup, til hvilket brug er udarbejdet denne styringsmanual, som i sin helhed finder anvendelse for DNV-Gødstrup projektet. Styringsmanualen er godkendt af Hospitalsledelsen i Hospitalsenheden Vest (HEV) samt i regionsrådet.

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

Styringsmanualen skal efterleves af alle projektets aktører. Projektsekretariatet (PS) har ansvaret for efterlevelsen af styringsmanualen

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

Som supplement til styringsmanualen udarbejdes for hver etape en projekthåndbog, der beskriver i hvilken takt, og efter hvilke metoder, projektet planlægges gennemført, herunder håndtering af samarbejdsprocesser, kommunikation og vidensdeling.

I projektførelsen er der udarbejdet - og vil der blive udarbejdet - en række konkrete styringsværktøjer, der mere detaljeret beskriver, hvordan projektet skal gennemføres og retningslinjerne i Styringsmanualen skal efterleves. Det centrale dokument for den daglige projektstyring er Projekthåndbogen, der beskriver forretningsgangene i den daglige projektstyring og indplacerer alle underliggende styrende dokumenter. Projekthåndbogen godkendes af Projektsekretariatet.

1 Projektbeskrivelse

1.1 Formål

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

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

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

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

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

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

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

Denne vision kan udfoldes til:

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

Andre styrende principper er:

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

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

Målsætninger

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

Patientens hospital

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

Attraktiv og effektiv

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

Konkurrencedygtigt

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

Kvalitetsbevidst

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

Fokuserende på trivsel

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

Det samlede projekt er opdelt i flere etaper, hvor 1. etape omhandler akutmodtagelsen og dertilhørende funktioner, 2. etape omhandler psykiatrien og 3. etape omhandler onkologi og neurologi samt servicebyen.

2 Organisation og ansvar

2.1 Tilsynspligt

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

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

Regionsrådet skal tilsikre:

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

Regionsrådet vil som led i sit tilsyn komme til at behandle følgende løbende sager:

Bevillinger til delprojekter	Løbende forud for iværksættelse af et delprojekt
Anlægsregnskaber for delprojekt	Løbende efter afslutning af delprojekt
Kvartalsrapporter om stade og risici for DNV-Gødstrup-projektet og Region Midtjyllands øvrige kvalitetsfondsprojekter med henblik på fremsendelse til staten	Fire gange årligt
Afrapportering fra projektets 3. øje	Fire gange årligt for somatikken. 2 gange årligt for psykiatrien.
Regionsrådets temadage, hvor der er blevet og kan orienteres om DNV-Gødstrup-projektet	Efter behov

3. øje funktion i DNV-Gødstrup projektet

Med udgangspunkt i den overordnede risikopolitik for projektet og som led i regionsrådets tilsyn med Projektsekretariatet og projektet, har Region Midtjyllands direktion, som repræsentant for regionsrådet, bestilt et "3. øje" til kvartalsvist at afrapportere omkring status for DNV-Gødstrup-projektet.

Afrapporteringen giver en objektiv og saglig vurdering af projektet målt på typiske risikoelementer indenfor de strategiske målsætninger om Økonomi – Tid – Kvalitet. Afrapporteringen forelægges regionsrådet.

Det 3. øje kan derudover bidrage med forbedringsforslag til projektet ud fra de forhold, som det 3. øje identificerer.

2.2 Projektorganisation

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

DNV-Gødstrup består af flere parallelle projekter og projektorganisationer. Alle projekterne planlægges og koordineres i det daglige af HEV ved PS.

Kvalitetsfondsprojektet bestående af somatikken og servicebyen udgør den største del af projektet og har egen styregruppe. Psykiatrien finansieres af Region Midtjylland og har ligeledes egen styregruppe.

NIDO finansieres delvist af Region Midtjylland og eksterne aktører. NIDO Danmark administreres indledningsvis af HEV og organiseres med egen styregruppe, når finansieringen er på plads.

Derudover er der flere projekter på egen grund eller sokkel som f.eks. kirken eller infrastrukturprojekter som f.eks. veje og jernbane/station, som finansieres og etableres helt eller delvis af eksterne aktører, men koordineres med DNV-Gødstrup af HEV ved PS.

Kirken planlægges og finansieres af Snejbjerg Sogn og har egen styregruppe.

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

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

Region Midtjylland:	
Regionsrådet	Øverste politiske myndighed i Region Midtjylland og dermed bygherren for DNV-Gødstrup. Træffer alle beslutninger, der ikke er uddelegeret til Forretningsudvalget eller Administrationen (herunder Hospitalsenheden Vest).
Regionsrådets Forretningsudvalg	Træffer politiske beslutninger om projektet, som er uddelegeret fra regionsrådet og indstiller beslutninger, som skal træffes af regionsrådet.
Det Rådgivende udvalg vedrørende på hospitalsområdet og Det Rådgivende udvalg vedrørende Psykiatri- og	De midlertidige og 2-årige udvalg har overordnet som formål at følge udviklingen indenfor henholdsvis hospitalsområdet og psykiatri- og socialområdet. Udvalgene skal bidrage til at styrke den politiske beslutningsproces i

Socialområdet	forhold til sager, der skal behandles i Forretningsudvalget. Sager vedrørende DNV-Gødstrup som Forretningsudvalget skal behandle, forudsættes således forinden have været drøftet i enten et af de to udvalg eller i begge alt efter sagernes indhold.
Direktion og forvaltning	Regionens øverste administrative ledelse. Ansvar for administrative dispositioner overfor regionsrådet.
Styregruppen for DNV-Gødstrup, Somatik	Direktøren med ansvar for sundhed i RM er formand for styregruppen. Styregruppen består af hospitalsledelsen i HEV, strategi- og planchefen, RMs afdeling for Sundhedsplanlægning samt Projektsekretariatets ledelse. Styregruppen beslutter, godkender og udstikker retningslinjer for arbejdet indenfor de overordnede mål og rammer. Formanden er ansvarlig for forelæggelse af overordnede beslutninger vedr. projektet for regionsrådet.
Styregruppen for DNV-Gødstrup, Psykiatri	Direktøren med ansvar for psykiatri og social i RM er formand for styregruppen. Styregruppen består af projekt- og hospitalsdirektøren i HEV, direktøren for psykiatri og social, den sygeplejefaglige direktør for psykiatri og social, fuldmægtig fra psykiatri og social, RMs afdeling for Sundhedsplanlægning samt Projektsekretariatets ledelse og udviklingskonsulent. Styregruppen beslutter, godkender og udstikker retningslinjer for arbejdet indenfor de overordnede mål og rammer. Formanden er ansvarlig for forelæggelse af overordnede beslutninger vedr. projektet for regionsrådet.
Projektdirektør	Projektdirektøren er RMs administrative ansvarlige for realiseringen af DNV-Gødstrup. Hospitalsdirektøren er direktør for begge projekter.
HEV's ledelsesstruktur	Hospitalsledelsen i HEV samt den dertil hørende ledelsesstruktur forestår processen på samme måde og som udgangspunkt med samme arbejdsfordeling som i det øvrige hospitalsledelsesarbejde.
Koordineringsudvalg	Koordineringsudvalget har til formål at koordinere tiltag og sikre projektets fremdrift særligt i forhold til spørgsmål af mere teknisk og økonomisk karakter. Koordineringsudvalget er sammensat af hospitalsdirektøren, strategi- og planchefen, ledelsen i projektsekretariatet, repræsentanter fra psykiatri og social og RMs afdeling for Sundhedsplanlægning samt bygherrerådgiveren. Koordineringsudvalget er fælles for de to projekter.
Projektsekretariatet (PS)	Projektsekretariatet er den organisatoriske enhed, som er dagligt ansvarlig for gennemførelse af projekterne inden for projekternes rammer. PS er den daglige bygherrerepræsentant. Projektsekretariatet ledes af projektchefen. Projektchefen referer til strategi- og planchefen.
Bygherrens videnkompetencer	Det er valgt at have en forholdsvis lille projektafdeling. PS vil derfor i væsentlig grad inddrage forskellige interne videnkompetencer i RM. Den interne ekspertise vil indgå i PS' egen organisation med henblik på, at understøtte processer og indhold. Det drejer sig om følgende områder: IT, Medicoteknisk udstyr, indkøb og logistik, patientsikkerhed, hygiejne, tilgængelighed, bæredygtighed, arbejdsmiljø, jura, driftsforhold og økonomi.
Eksterne private rådgivere og totalentreprenører	
Totalrådgiver Etape 1	Totalrådgiveren har ansvaret for udarbejdelse af

	helhedsplanen og sikrer i hele projektforsløbet ajourføring af denne. Totalrådgiveren skal ligeledes udarbejde byggeprogram, projektering, udbyde entrepriserne og udføre fagtilsyn af 1. etape af byggeriet.
Totalrådgiver Etape 2	Totalrådgiveren har ansvaret for projektering, udbud, fagtilsyn og projektopfølgning på etape 2, Psykiatrien. Efter indgåelse af totalentreprisekontrakt (forventet 2017) vil totalrådgiverens ydelser og ansvar kontraktuelt overgå til totalentreprenøren. Totalrådgiveren vil således færdiggøre sine ydelser som rådgiver for totalentreprenøren.
Totalrådgiver Etape 3	Totalrådgiveren har ansvaret for projektering, udbud, fagtilsyn og projektopfølgning på etape 3, som består af somatik (onkologi og neurologi) og serviceby.
Byggeledelse	Der er valgt en gennemgående Byggeledelse for projektet, som vil være den overordnede ansvarlige for byggepladsen i forhold til tid, økonomi, koordinering, sikkerhed og sundhed.
Bygherrerådgiver	Bygherrerådgiveren har som hovedopgave at medvirke ved håndtering af økonomi og tid samt planlægge og styre risikostyring i samarbejde med PS.
Øvrige rådgivere	Der vil efterfølgende blive udbudt rådgivningsydelser for efterfølgende delopgaver. Endvidere vil der blive tilknyttet ekstern bistand ad hoc, i det omfang specialviden er nødvendigt.
Totalentreprenør etape 2	Totalentreprenør på etape 2 forventes valgt i 2017, hvorefter totalentreprenøren vil forestå den resterende projektering, udførelse, byggeledelse, fagtilsyn og projektopfølgning på etape 2.
Det tredje øje	COWI er af regionsrådet for RM udpeget som "Det tredje øje" , i forbindelse med kvalitetsfondsprojektet: Det nye hospital i Vestjylland (DNV-Gødstrup), og skal på vegne af regionsrådet løbende foretage en uvildig vurdering og kontrol af projektets udvikling og fremdrift på områderne tid, økonomi, risiko og kvalitet.
Samarbejdsorganer mellem bygherre og rådgiver	
Byggetekniske udvalg	For at sikre koordinering og samarbejde i det daglige og sikre fremdrift i projektet etableres der et Byggeteknisk udvalg for hver etape. Udvalget består af bygherre, bygherrerådgiver og totalrådgiver henholdsvis totalentreprenør. For at sikre koordinering og samarbejde i det daglige og sikre fremdrift på byggepladsen etableres der et byggeteknisk udvalg for byggeledelse. Udvalget består af bygherre, bygherrerådgiver og byggeledelsen. Hvert udvalg mødes som minimum hver tredje uge eller efter behov. Bygherren indkalder til koordinerende møder mellem udvalgene.
Etaper og delprojekter	Det samlede projekt opdeles i etaper. Etaperne planlægges ud fra helhedsplanens struktur og vurdering af muligheden for målrettet udbud. (Muligheden for vurdering af totalentreprise projekter, traditionelle projektforsløb, eller andre former for projektforsløb). Delprojekter er opdeling af projektet indenfor den enkelte etape. For delprojekterne kan oprettes delprojektgrupper, som

	<p>består af repræsentanter fra PS samt rådgivere og interne medarbejdere fra Hospitalsenheden Vest, der er relevante for gennemførelsen af delprojektet.</p> <p>Den ansvarlige for delprojekterne refererer til PS.</p> <p>Nødvendige interne og eksterne ekspertiser inddrages i delprojektforløbet.</p>
--	--

2.3 Ansvarsbeskrivelse

2.3.1 Roller og ansvar

Styregrupperne

Styregrupperne er de overordnede administrative ledelser for projekterne

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

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

Formanden leder styregruppemøderne. PS tager initiativ til alle styregruppemøder og udarbejder dagsordener og referater. Bygherrerådgiveren, byggeledelsen, totalrådgiveren og totalentreprenør deltager efter anmodning fra bygherren i møder i styregruppen og medvirker efter anmodning fra bygherren til at forberede beslutningsoplæg til styregrupperne.

Styregruppemøderne afholdes ca. hver 2 måned eller efter behov

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

HEV's ledelsesstruktur

HEV's ledelse er repræsenteret i HL, som afholder møde én gang om ugen.

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

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

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

Koordineringsudvalg

Koordineringsudvalget er et forum, hvor projektdirektøren, strategi- og planchefen, projektsekretariatets ledelse, repræsentanter for psykiatrien, RMs afdeling for Sundhedsplanlægning og bygherrerådgiveren mødes med henblik på at drøfte og koordinere tiltag samt sikre projektets fremdrift særligt i forhold til spørgsmål af teknisk og økonomisk karakter.

Afhængigt af sagens karakter kan der træffes beslutning eller sagen kan bringes videre til hospitalsledelsens eller styregruppernes beslutning.

Mødefrekvensen er hver 3. uge eller efter behov.

Projektsekretariatet (PS)

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

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

Projektsekretariatet ledes af projektchefen.

Projektchefen refererer til strategi- og planchefen.

Projektchefen har ansvar for projektsekretariatets samlede virke inden for de udstukne rammer

Projektdirektøren

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

Projektdirektøren refererer til Region Midtjyllands direktør med særligt ansvar for sundhedsområdet henholdsvis psykiatri og social.

Byggeteknisk udvalg

For at sikre koordinering og samarbejde i det daglige og sikre fremdrift i projektet etableres der et Byggeteknisk udvalg for hver etape samt et for byggeledelsen.

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

Byggeteknisk udvalg kan i processen oprette ad hoc udvalg med henblik på løsning af detailspørgsmål. I forbindelse med revisionen af risikovejledningen i februar 2013 blev således nedsat en risikogruppe. Risikogruppen er nedsat som en stabsfunktion til byggeteknisk udvalg og skal bidrage til at kvalificere risikostyringen i projektet.

Eksterne aktører

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

- Bygherrerådgiveren varetager - efter nærmere aftale - bygherrens interesser i forbindelse med indgåelse af større kontrakter mellem bygherren og dennes øvrige rådgivere.

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

Bygherrerådgiveren kan på bygherrens vegne desuden forestå udbud af entrepriser og leverancer.

Bygherrerådgiveren skal varetage den daglige overordnede risikostyring.

Bygherrerådgiveren bistår bygherren i dennes styring af budgetter og kontrakter.

Bygherrerådgiveren kan desuden efter nærmere aftale bistå bygherren i, eller på bygherrens vegne varetage, alle for opgaven relevante forhold.

- Byggeledelsen skal varetage ledelsen af de samlede aktiviteter på byggepladsen under hensyntagen til detailøkonomi, detailtidsplan, kvalitet, koordinering og risikostyring samt sikkerhed og sundhed.

Den overordnede koordinerende funktion varetages af PS.

2.3.2 Ansvarlig for delprojekterne og delopgaver

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

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

I de indledende projekteringsfaser er der udpeget ansvarlige medarbejdere i forhold til emneområder, der går på tværs af delprojekterne. Når etaperne opdeles i delprojekter vurderer projektsekretariatet om der skal udpeges ansvarlige i forhold til de enkelte delprojekter.

På enkelte områder kan der udpeges en ansvarlig for et særskilt tværgående område. Der er som ansvarlig for det medicotekniske området udpeget en projektleder. Projektlederen er ansat i regionens Indkøb og Medicotekniske organisation. Der er indgået særskilt aftale med Indkøb og Medicoteknik, der betyder, at Indkøb og Medicoteknik påtager sig det samlede ansvar for planlægning, anskaffelse, implementering og genanvendelse af medicoteknisk udstyr klar til drift i forhold til nybyggeriet. Hvilket medicoteknisk udstyr der indkøbes skal fastlægges i samarbejde med HEV.

2.3.3 Kvalitetssikring

Med udgangspunkt i styringsmanualen udarbejder totalrådgiveren/totalrådgiverne i samarbejde med PS og bygherrerådgiveren en projekthåndbog, der på operationelt niveau beskriver procedurer for aktørerne i den respektive etape. Herunder generelle opgave- og kompetencebeskrivelser for de involverede aktører i projektet.

De involverede aktører vil være:

- Bygherre (Hospitalsledelsen i HEV, PS)
- Bygherrerådgiver
- Byggeledelsen
- Totalrådgiver henholdsvis totalentreprenøren
- Øvrige underrådgivere og konsulenter
- Entreprenører

Totalrådgiveren, totalentreprenøren, PS og bygherrerådgiveren er sammen ansvarlig for godkendelse og indarbejdelse af nye procedurer, eller ændringer af eksisterende procedurer, herunder vedligeholdelse af projekthåndbogen.

På tilsvarende vis har byggeledelsen med udgangspunkt i styringsmanualen og med bistand fra totalrådgiver for etape 1, bygherrerådgiveren og PS udarbejdet en projekthåndbog (Administrative bestemmelser) for byggepladsen, der med udgangspunkt i byggeledelsens ydelser og på operationelt niveau beskriver aktørerne på byggepladsen, deres ansvar og kompetencer samt forretningsgangene imellem aktørerne.

Kvalitetssikring (KS) er opdelt i rådgiver KS og entreprenør KS.

- KS af entreprenøren og dennes underleverandørs ydelser sikres af totalrådgiveren med bistand fra byggeledelsen.
- KS af totalrådgiverens ydelser sikres af PS med bistand fra bygherrerådgiveren efter nærmere aftale.
- KS af bygherrens indkøb sikres af PS med bistand fra bygherrerådgiveren efter nærmere aftale. Denne ydelse kan dog uddelegeres.
- KS af byggeledelsens ydelser sikres af PS med bistand fra bygherrerådgiveren efter nærmere aftale.
- Ydelser fra bygherrerådgiveren, Det 3. øje, tredjepartskontrollen for statik, sagkyndig bistand vedr. brandforhold og andre konsulenter indhentes fortrinsvis som kontrol af den primære proces. Sådanne ydelser forudsættes kvalitetssikret i konsulenternes egen organisation og underkastes kun undtagelsesvis kontrol fra bygherrens side..

I forlængelse af projekthåndbogen skal totalrådgiveren, såfremt dette ikke indgår i selve projekthåndbogen udarbejde en selvstændig vejledning som grundlag for kvalitetssikringen af totalrådgiverens ydelser.

3 Styring af økonomi og tid

3.1 Styringens formål

Økonomistyringen har tre formål:

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

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

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

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

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

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

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

3.2 Hovedopgaver og hovedstrategi for styringen

Økonomistyring består af 3 faser:

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

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

Kontoplan skal altså opstilles således, at det er muligt at registrere bilag og løbende følge op på de kategorier, som budgettet opdeles i. Omvendt skal den løbende registrering og opfølgning indrettes, således at der kan rapporteres på budgettets opdelinger. Eftersom HEV er underlagt offentlig kontoplan, hvor frihedsgraderne er begrænsede, håndteres styringen via tekster og koder, der kæder budget og registrering sammen.

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

Hovedstrategien for styringen af DNV-Gødstrup er:

- Der er udarbejdet en helhedsplan for det samlede byggeprojekt, hvor det samlede projekt rummes indenfor den styrende økonomiske ramme. Denne indeholder et idéoplæg og et skitseprojekt, der behandler den gennemgående disponering af alle funktioner med henblik på at opnå et entydigt grundlag for DNV-Gødstrup projektet. Den tilrettede helhedsplan opdateres efter behov igennem hele projektet, f.eks. når en faseafslutning danner grundlag herfor.
- Det samlede anlægsprojekt og anlægsbudget opdeles på etaper og delprojekter med tilhørende budgetter, som er grundlag for regionsrådets godkendelse af anlægsbevillinger til delprojekter. Budgettet for et delprojekt udgør den styrende økonomiske ramme for delprojektet.
- Den løbende styring og rapportering skal sikre, at anlægsbudgettet for et delprojekt og det samlede anlægsbudget overholdes. Samtidig skal systemer og forretningsgange tilrettelægges således, at regnskabet føres korrekt, og RM sikres mod fejl og besvigelser.
- Der udarbejdes løbende anlægsregnskaber for afsluttede bevillinger.
- Hovedtidsplanen udgør den tidsmæssige ramme for henholdsvis hele projektet og alle etaper og delprojekter. I opfølgingsfasen sammenholdes planlagt og reelt tidsforløb med henblik på at opfange eventuelle afvigelser og korrigere disse.
- I den løbende projektledelse overvåges udviklingen i projektet med henblik på at identificere og afværge risici imod projektets mål for kvalitet, tidsplan og anlægsbudget.

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

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

- Lov om regioner
- Styrelsesloven for kommunernes styrelse
- Statens regler om budget og regnskab og betalinger for regionerne
- Statens regler for kvalitetsfondsprojekter
- Region Midtjyllands delegerings- og kompetencefordelingsregler og
- Region Midtjyllands kasse og regnskabsregulativ.

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

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

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

3.3.1 Region Midtjyllands budget- og regnskabsbegreber

Budget og bevilling

Bevilling	Regionsrådets bemyndigelse til den ansvarlige ledelse til at afholde udgifter eller erhverve indtægter til en opgave i overensstemmelse med de beløbsmæssige og materielle forudsætninger for bevillingen. Bevillingen angiver den styrende økonomiske ramme for udgifter og indtægter til en opgave og må ikke overskrides. Alene regionsrådet kan afgive bevillinger.
Anlægsbevilling	Regionsrådets bevilling til en anlægsopgave dækker hele anlægsopgaven uanset perioden og kan derfor være et- eller flerårig. Afgives altid brutto.
Rådighedsbeløb	Er altid knyttet til en anlægsbevilling og angiver de maksimale årlige udgifter til et anlægsprojekt. Summen af rådighedsbeløbene er = anlægsbevillingen. Rådighedsbeløb er dermed pr. definition etårige. 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	RM 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 RM har modtaget den omhandlende vare,• at kvalitet, mængde og pris er kontrolleret,• at ydelser beroende på et kontraktforhold er i overensstemmelse med dette, samt• at manuelt genererede bilag er sammentalt og efterregnet.
Kontering	Fakturaer konteres på den relevante konto i det rigtige regnskabsår
Attestation	Den attesterende indestår for <ul style="list-style-type: none">• at der er kvitteret for varemodtagelse og• at bilaget er konteret i overensstemmelse med sit indhold og på det regnskabsår, det rettelig vedrører
Anvisning	Anviseren indestår for <ul style="list-style-type: none">• at det anviste beløb har hjemmel i årsbudgettet eller anden gyldig beslutning, og• at bilaget er behørigt attesteret
Betaling og arkivering	Efter anvisning betales leverandøren for ydelsen og bilaget arkiveres.

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

3.3.2 Måleenheder

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

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

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

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

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

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

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

En eventuel afvigelse imellem statens prisregulering af RMs anlægsrammer og byggeomkostningsindekset for boliger afsættes på særskilt budgetpost i DNV-Gødstrup-projektet og finansieres indenfor den samlede ramme til projektet.

3.4 Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner

For bygherre gælder *Delegerings- og kompetencefordelingsregler for Region Midtjylland fra juni 2014*. Heraf fremgår i skemaform, hvilke instanser (Regionsrådet/Forretningsudvalget/-Administrationen), der er besluttende henholdsvis indstillende instans i relation til økonomiske dispositioner. Det drejer sig om dispositioner indenfor budget og bevillinger, regnskabsaflæggelse, væsentlige økonomiske dispositioner samt fastsættelse af generelle retningslinjer på det økonomiske område.

Bilag 1 indeholder en oversigt, som tager udgangspunkt i dette regelsæt og udfylder det vedrørende styringen af DNV-Gødstrup projektet. Her fremgår, hvilken delegering og kompetencefordeling, der er mellem forskellige aktører i forhold til økonomiske dispositioner.

Det drejer sig om følgende aktører: Regionsrådet, regionsrådets forretningsudvalg, direktion og administration, styregruppe, projektsekretariatet, bygherrerådgiveren, totalrådgiver og byggeledelsen.

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

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

Regeringen tilkendegav overfor RM, at den støttede en samling af psykiatrien i Vestjylland, men at det ikke var en del af finansieringstilsagnet på 3,15 mia. kr. regionsrådet har den 22. august 2012 i forbindelse med behandlingen af budgettet for 2013 besluttet at prioritere anlægsmidler til etableringen af psykiatrien i Gødstrup.

RM indsendte den 3. maj 2012 ansøgning om endeligt finansieringstilsagn til Det nye hospital i Vestjylland – DNV-Gødstrup til Ekspertpanelet.

RM har med brev af 11. juni 2013 fra Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse modtaget endelig tilsagn om medfinansiering fra Kvalitetsfonden til DNV-Gødstrup.

Opførelse af og udflytningen til hospitalet i Gødstrup i henhold til nedenstående tidsplan.

Projektets hovedtidsplan som den fremgår af den reviderede hovedtidsplan dateret 21. december 2016:

- 3. kvartal 2011 Valg af totalrådgiver for etape 1
- 3. kvartal 2012 1. spadestik og start på DP1a
- 3. kvartal 2013 Byggestart etape 1
- 1. kvartal 2014 Valg af totalrådgiver for etape 3
- 2. kvartal 2015 Valg af totalrådgiver for etape 2, Psykiatrien
- 2. kvartal 2016 Byggestart etape 3
- 3. Kvartal 2017 Byggestart etape 2, Psykiatrien
- 1. kvartal 2020 Ibrugtagning etape 1
- 1. kvartal 2020 Ibrugtagning etape 3
- 1. kvartal 2020 Ibrugtagning etape 2, Psykiatrien

3.6 Opdeling af DNV-Gødstrup projektet i etaper og delprojekter

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

Projektet er med henblik på at øge overskueligheden opdelt i 3 etaper, hvortil der tilknyttes en selvstændig totalrådgiver pr. etape.

Etape 1 omhandler en udflytning af de akutte funktioner med tilhørende funktioner. Etape 1 er på ca. 100.000 m² og udgør den største del af kvalitetsfundsprojektet.

Etape 2 omhandler Psykiatrien. Størrelsen på etape 2 er ca. 13.500 m². Etapen er ikke en del af kvalitetsfundsprojektet, men finansieres af regionens almindelige anlægsramme.

Etape 3 omhandler udflytning af den resterende del af somatikken, herunder etablering af neuroklyngen og kræftklyngen, samt etablering af servicebyen. Etape 3 er på ca. 34.000 m² og udgør anden og sidste del af kvalitetsfundsprojektet.

Hvor etapernes størrelse eller art kræver det opdeles de af hensyn til styringen i et antal klart afgrænsede mindre delprojekter med tilhørende budgetter og milepæls- og tidsplan.

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

Delprojekter er som hovedregel det niveau, som regionsrådet ansøges om bevilling til. Der er udarbejdet en investeringsprofil, der viser, hvilke delprojekter, som planlægges igangsat til brug for PS's løbende bevillingsansøgninger i regionen.

Totalrådgiveren er ansvarlig for projektering i henhold til den økonomiske ramme for hvert enkelt delprojekt. Byggeledelsen er ansvarlig for gennemførelse af byggeriet i henhold til den økonomiske ramme for hvert enkelt delprojekt.

3.7 Bevillinger

Regionsrådets bevillinger er grundlaget for enhver opgave, som udføres i forbindelse med DNV-Gødstrup.

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

Bevillingen indeholder dermed en økonomisk og en materiel del:

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

Alene regionsrådet kan godkende eller ændre bevillinger.

Ved bevillingsgodkendelsen tager regionsrådet stilling til:

- Delprojektets indhold og kvalitet.
- Det samlede anlægsbudget til delprojektet.
- Rådighedsbeløb til delprojekt (udgifter pr. år).
- Anlægsbudget for det samlede projekt
- Prisindeks for anlægsbudget og rådighedsbeløb.
- Milepæle og tidsplan.
- Udbudsform.
- Sociale klausuler
- Hvilken administrativ enhed, som er ansvarlig for bevillingen.
- Finansiering af udgifterne.
- Totaløkonomi
- Bæredygtighed, energi- og miljøforhold

Bevillinger til opgradering til Bygningsklasse 2020

I økonomiaftalen mellem regeringen og Danske Regioner for 2013 blev der indgået aftale om, at der etableres en lånepulje på ca. 1 mia. kr. til energiinvesteringer i kvalitetsfondsstøttede sygehusbyggerier.

Lånepuljen giver mulighed for, at regionen kan prioritere opgradering til de skrappeste energimæssige krav i bygningsklasse 2020. Af aftalen fremgår det, at låneadgangen udgør op til 2,3 % af totalrammen for det enkelte kvalitetsfondsprojekt.

RM har indsendt en ansøgning til Økonomi og indenrigsministeriet og Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse om låneadgang til opgradering af DNV-Gødstrup fra Lavenergi 2015 til Bygningsklasse 2020.

RM har ved brev af 15. september 2014 fra Økonomi- og indenrigsministeriet modtaget tilsagn om den ansøgte låneadgang til energiinvesteringer.

Anlægsbevillinger til opgraderingen til bygningsklasse 2020 er indeholdt i de relevante delprojekters anlægsbevillinger og afrapporteres som en integreret del af de pågældende delprojekter.

3.7.1 Reserver

Overordnet set findes der 3 typer af reserver i DNV-Gødstrup-projektet:

- Reserver i projektet i projekterings- og udførelsesfasen.
- Justeringsreserven
- Prioriterings- og Besparelseskatalog

Ad 1. Reserver i projektet i projekterings- og udførelsesfasen

I ansøgning om endeligt tilsagn er der indregnet reserver på i alt 260 mio. kr. svarende til 15 % af de estimerede håndværkerudgifterne.

Reserverne fordeler sig til de forskellige faser i projektet, henholdsvis projekterings- og udførelsesfasen samt uforudsete forhold.

Procentfordelingen for anlægsbudget for delprojekter i fag- og hovedentreprise ser ud som følger:

Fase	Udførelsesrisiko	Entreringsrisiko	Uforudseelige forhold	I alt
Byggeprogram	3 %	4 %	8 %	15 %
Dispositionsforslag	3 %	4 %	8 %	15 %
Projektforslag	3 %	4 %	7 %	14 %
Hovedprojekt	3 %	4 %	5 %	12 %
Efter kontrahering	3 %	0	5 %	8 %

Regionsrådet har henholdsvis den 30. marts 2016 og den 22. december 2016 besluttet at der udover ovenstående reserver skal afsættes yderligere 4 % til uforudseelige forhold svarende til 12 % af de resterende håndværkerudgifter.

Procentfordelingen for anlægsbudget for delprojekter i totalentreprise ser ud som følger:

Fase	Udførelsesrisiko	Entreringsrisiko	Uforudseelige forhold	I alt
Byggeprogram	3 %	4 %	8 %	15 %
Dispositionsforslag	3 %	4 %	8 %	15 %
Projektforslag	3 %	4 %	7 %	14 %
Udbud	3 %	4 %	5 %	12 %
Efter kontrahering	3 %	0	5 %	8 %

De forskellige risikoområder er defineret således:

- Udførelsesrisiko: Et risikobeløb der er afsat til imødegåelse af ekstraregninger til entreprenører som følge af eventuelle uklarheder i den samlede kontraktmasse. Udførelsesreserven kan alene udnyttes i udførelsesfasen,
- Entreringsrisiko: Et beløb afsat til imødegåelse af udsving i markedspriser på udbudstidspunktet for entrepriseydelser som følge af højkonjunktur, overophedning mv. Entreringsreserven kan alene udnyttes i entreringsfasen.
- Uforudseelige forhold: Et beløb afsat til imødegåelse af uforudseelige forhold som projekterende, byggeledelsen m.fl. ikke kunne og ikke burde have forudset. Beløbet kan udnyttes igennem hele projektførelsen, hvilket er årsagen til at procentsatsen er faldende igennem projektførelsen som en konsekvens af opnåelse af en større viden om projektet.

Ovennævnte reserver beregnes i forhold til de enkelte delprojekter. Delprojekterne planlægges, projekteres og udføres i henhold til tidsplanen. Da delprojekterne og etaperne projekteres og udføres med indbyrdes forskudte faseforløb, vil reserverne på et vilkårligt tidspunkt i forløbet samlet set udgøre mellem 19 og 8 % jf. ovenfor, men ikke med samme procentsats på alle delprojekter og etaper.

Ad 2. Justeringsreserven

I takt med at projektet realiseres vil uforbrugte allokerede reserver i delprojekterne blive frigivet til fornyet disponering i projektet. Uforbrugte allokerede reserver vil blive opsamlet i justeringsreserven med henblik på at skabe overblik over frigivne midler.

Alene regionsrådet kan godkende, at uforbrugte allokerede reserver kan overflyttes fra realiserede entrerede delprojekter til justeringsreserven.

Det forudses at der - som følge af eksempelvis ændringer i konjunkturer og markedsvilkår - kan blive behov for at justere allerede afgivne anlægsbevillinger til delprojekter. Med det formål at sikre fremdriften i projektet bemyndiges projektdirektørens til at kunne disponere midler fra justeringsreserven til et delprojekt. Herved åbnes der for mulighed for hurtige tiltag i situationer, hvor eksempelvis mindre afvigelser i et licitationsresultat giver behov en justering af den allerede afgivne anlægsbevilling.

Det gælder for justeringsreserven og dens anvendelse til ovennævnte formål at:

- Justeringsreserven kan ikke være negativ.
- Der kan maksimalt overføres et beløb fra justeringsreserven til delprojekter på 5 % af håndværkerudgifterne for delprojektet (forstået som de budgetterede

håndværkerudgifter på tidspunktet for regionsrådets godkendelse af projektforslaget). Regionsrådet skal efterfølgende orienteres.

- Er beløbet, der ønskes overført til et delprojekt, hvor det overførte beløb udgør mere end 5 % af delprojektets budgetterede håndværkerudgifter, skal overførslen først godkendes af regionsrådet, før den kan finde sted.
- Beløb fra delprojekter til justeringsreserven kan flyttes uden godkendelse.
- Der kan ikke afholdes udgifter fra justeringsreserven.

Ad 3. Prioriterings- og Besparelseskatalog

I forbindelse med indsendelse af ansøgning om endeligt tilsagn blev der udarbejdet et prioriterings- og besparelseskatalog. Kataloget vil blive tilpasset i takt med projektets fremdrift.

3.7.2 Bevillingsstruktur

Bevillingsmæssigt skelnes imellem 3 typer af delprojekter:

- Planlæggende delprojekter.
- Etaper med delprojekter
- Tværgående delprojekter i etaper

I det følgende er redegjort for, hvad bevillinger i forhold til de tre typer af delprojekter kan omfatte.

3.7.3 Planlæggende delprojekter

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

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

Der aflægges anlægsregnskab for denne bevilling ved projektets afslutning.

3.7.4 Etaper med delprojekter

Det samlede projekt opdeles i etaper, som underopdeles i delprojekter, hvor størrelse og/eller kompleksitet gør det nødvendigt for styring af opgaven.

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

Delprojekterne afrapporteres med størrelse, budget og tidsplan ved afslutning af hver projektfase, hvor ændringer i forhold til seneste godkendte delprojekt også beskrives.

Indtil anlægsbevilling er tildelt, kan Projektdirektøren godkende forskydning af grænseflader og overflytning af budgetposter imellem delprojekterne.

Delprojekterne har hver deres anlægsbevilling, som søges og tildeles på grundlag af projektforslag.

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

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

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

Den bevillingsmæssige godkendelse og styring af disse delprojekter forløber som beskrevet i *bilag 2*.

3.7.5 Tværgående delprojekter i etappen

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

3.8 Løbende styring i udførelsesfasen

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

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

3.8.1 Regnskabsdel

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

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

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

	Ansvarlig for Styring og Budgetoverholdelse
1A. Entreprenørydelser, anlægsomkostninger ved fag- og hovedentrepriser	Ekstern rådgiver
1B. Entreprenørydelser, anlægsomkostninger ved totalentrepriser	Bygherren
2. Bygherreleverancer (Eksempelvis udstyr og IT)	Bygherren
3. Rådgiverhonorar	Bygherren

4. Bygherreudgifter ("omkostninger intern/ekstern")	Bygherren
---	-----------

Entreprenørydelser udgør som regel hovedparten af udgifterne til et byggearbejde. Der er indgået kontrakt med tre forskellige totalrådgivere om planlægning, projektering, udbud og tilsyn af henholdsvis byggeriets etape 1, 2 og 3. Tilsvarende er der indgået kontrakt med en tredje rådgiver om byggeledelsen omfattende styring og afrapportering af entreprenørydelser uden ret til omdisponering.

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

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

Bygherreudgifter (omtales ofte som omkostninger) er bl.a. entreprisforsikring, myndighedsgodkendelser, revision af anlægsregnskab og reserve til uforudsigelige udgifter. Sidstnævnte er en budgetreserve, hvor bygherren godkender anvendelsen på de øvrige poster i delprojektet.

I et konkret delprojekt kan kontoplanen opdeles yderligere efter behov.

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

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

Ved bilagsbehandlingen skelnes mellem bilag:

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

Bilagsgangen for de tre bilagstyper fremgår af *bilag 3*.

3.8.2 Løbende rapportering og styring

Den løbende kvartals- og risikorapportering 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 henholdsvis udført, skal der ske en løbende styring og rapportering vedrørende:

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

Rapportering for etaper og delprojekter

Byggeledelsen forestår den løbende styring af delprojekter i tæt samarbejde med PS. Hver måned udarbejder byggeledelsen en rapport for samtlige delprojekter, hvori det enkelte delprojekts aktuelle forbrug sammenholdes med budget. I rapporten er der fokus på det enkelte delprojekts stade, fremdrift og mulige problemstillinger, som ikke løbende er afklaret.

Rapporteringen tilgår PS, der drøfter rapporten med byggeledelsen.

Samlet rapportering til projektledelsen

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

Rapportering til regionsrådet og regionsrådets Forretningsudvalg

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

Efter regionsrådets godkendelse fremsendes rapporten til Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse med henblik på statens opfølgning på projektet.

Endelig giver projektets 3. øje 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, m.v.

3.8.3 Udbetalingsgrundlag

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

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

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

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

Bygherren foretager denne kontrol af rådgiverydelser. Totalrådgiver foretager denne kontrol af entreprenørydelser.

3.8.4 Ændringer

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

Kompetencen til at godkende ændringer fremgår af kompetencefordelingskemaet i bilag 1, jf. afsnit 3.4

Forslag til ændringer skal altid indeholde fuld finansiering.

3.8.5 Sikkerhedsstillelse/garantier

Bygherren stiller som offentlig bygherre ikke sikkerhed.

Totalrådgiveren for etape 1 stiller sikkerhed i projekteringsforløbet for at imødegå eventuel konkurs.

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

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

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

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

Sikkerhedsstillelse administreres af PS.

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

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

Forretningsgang vedr. entreprenørers sikkerhedsstillelse

Periode	Sikkerhedsstørrelse	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 %	Byggeledelsen	PS
Aflevering Fra aflevering til 1-års eftersyn	10 %	Byggeledelsen	PS
1-årseftersyn Fra 1-års til 5-års eftersyn	2 %	Byggeledelsen	PS
5-års eftersyn	0 %	Drift*)	Drift*)

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

Sikkerhed angives som procent af entreprisensum ekskl. moms.

Byggeledelsen rapporterer løbende om sikkerhedsstillelse.

Medicoteknik

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

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

Ved aftaleindgåelsen skal leverandøren stille en sikkerhed svarende til Region Midtjyllands betaling. Denne sikkerhed nedskrives ved leveringen til 10 % af kontraktsummen indtil et år

efter afleveringen og udbetales herefter til leverandøren forudsat, at udstyret fungerer tilfredsstillende.

3.8.6 Forsikring

I forbindelse med opførslen af DNV-Gødstrup er der etableret særskilt forsikringsdækning for henholdsvis entrepris- og rådgiverforsikring.

Der er i april 2011 indgået aftale mellem DNV-Gødstrup som bygherre og forsikringsmægleren Contea, der agerer som rådgiver på forsikringsområdet.

DNV-Gødstrups forsikringsportefølje har herefter været i EU-udbud. Forsikringsselskabet Gjensidige vandt udbuddet, og der er herefter etableret følgende forsikringsdækning i selskabet:

Projektansvarforsikring

Forsikringssum: kr. 75.000.000

Selvrisiko pr. forsikringsbegivenhed: kr. 500.000

Den forsikrede kreds er Totalrådgivere og underrådgivere samt samtlige rådgivere, der udfører projektledelse, IT-koordinering, byggeledelse og andre bygherrerådgivningsopgaver i forbindelse med projekteringen af DNV-Gødstrup.

Entreprisforsikring

Forsikringssum: kr. 3.150.000.000

Selvrisiko pr. forsikringsbegivenhed: kr. 500.000

Forsikringen er en all-risk entreprisforsikring, og den forsikrede kreds er bygherre med samtlige entreprenører og underentreprenører.

Det er bygherre, der har tegnet forsikringerne og afholder præmiebetaling.

3.9 Anlægsregnskaber

PS udarbejder løbende anlægsregnskab, når en bevilling afsluttes.

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

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.

3.10 Håndtering af tvister i udførelsesfasen

I forbindelse med udførelsen af DNV-Gødstrup 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 samarbejdsklima med de involverede parter. Dette skal sikres gennem dialog og løbende evalueringer.

Der kan dog opstå uenigheder og konflikter mellem bygherre og samarbejdspartner f.eks. 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 samarbejdspartner, har parterne i henhold til kontrakten mulighed for at få afholdt et foreløbigt syn og skøn over arbejdet. HEV 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 et grundlag for at løse tvivsspørgsmålet ved et frivilligt forlig. HEV 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 – HEV's jurist – kan mødes i voldgiftsretten for at lade sagen afgøre, typisk af en dommer og to sagkyndige. Voldgiftsrettens afgørelse er endelig.

4 Risikostyring

Risikostyringen for DNV-Gødstrup-projektet skal ses som en del af projektets samlede styringsgrundlag, hvori der indgår styringsmanual, projekthåndbog og de underliggende procedurebeskrivelser, vejledning med mere.

4.1 Risikostyringens formål

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

Risikostyringen identificerer risici imod projektets planlagte tid, økonomi, kvalitet, drift og omdømme.

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

Der er udarbejdet risikovejledning, der supplerer styringsmanualen.

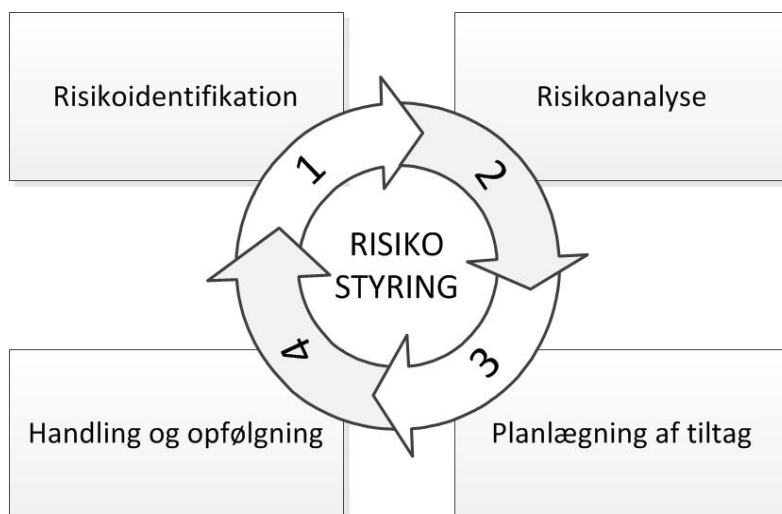
4.2 Risikostyringsmål

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

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

4.3 Risikostyrings metode

Metoden for risikostyring i projektet DNV-Gødstrup følger nedenstående figur:



Risikostyrings metodik består af fire trin:

- Risikoidentifikation: At identificere hændelser/emner, der potentielt kan få væsentlig indflydelse på et eller flere af de ovennævnte mål for projektet.
- Risikoanalyse: At analysere risici og kategorisere dem ud fra en vurdering af deres potentielle konsekvens for projektet og sandsynligheden for deres forekomst
- Planlægning af tiltag: Kvalificere beslutninger vedrørende risikoreduktion og opfølgning på identificerede risici.
- Handling og opfølgning: Iværksætte beslutninger, monitorere effekten af tiltag og foretage løbende afrapportering

Processen er cyklisk og starter forfra som minimum ved hvert faseskift. Der vil også være iterationer imellem de enkelte trin undervejs i projektfaserne efterhånden som risici bliver nedbragt og/eller omstændigheder ændrer sig.

Til identifikation og opsamling af risici vil der i hver fase blive afholdt risikoworkshop, hvor der afsættes tid til at repræsentanter på tværs af aftaleorganisationer kan fordybe sig i og sparre omkring mulige projektrisici.

Et andet centralt værktøj i risikostyringen er risikoregistret, hvor identificerede risici løbende registreres og opdateres. For hver identificeret risiko registreres følgende:

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

Niveauer for konsekvensvurdering er angivet i Vejledning til risikostyring i projektet.

Risikoregistret 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.

Risikoregistret ligger til grund for den periodevise rapportering og skal understøtte en prioriteret arbejdsindsats, således at der først arbejdes på at fjerne eller reducere effekten for de risici, hvor effekten er størst.

For at håndtere systematikken stiller PS et elektronisk værktøj til rådighed baseret på projektets projektweb til brug for samtlige aktører i byggeforløbet.

4.4 Aktører og roller i forbindelse med risikostyringen

Den anvendte metode er centreret omkring en risikogruppe af erfarne, tværfaglige- og tværoorganisatoriske projektmedarbejdere, der repræsenterer alle centrale aftaleparter i projektet: Bygherre, totalrådgivere, totalentreprenør, byggeledelse og bygherrerådgivere. (Entreprenører leverer input vedr. risici til byggeledelsen/totalentreprenør, som repræsenterer entreprenører i risikogruppen). Gruppens arbejde ledes af en risikokoordinator udpeget af bygherren. Funktionen som risikokoordinator varetages af bygherrerådgiver.

Risikogruppen har møde ca. 1 gang om måneden for at tilrettelægge og koordinere den risikostyringsindsats, der primært udøves bilateralt og via eksisterende mødefora (projekteringsmøder, projektledelsesmøder, byggemøder mv.). Gruppen mødes oftere, hvis det vurderes nødvendigt. Risikogruppen er en stabsfunktion til byggeteknisk udvalg.

Overordnet set er opgave- og ansvarsfordelingen følgende ift. risikostyring:

- Bygherre: Samlet ansvarlig.
- Byggeteknisk Udvalg: Mødeforum for projektledelse, hvor beslutninger kan afstemmes og aftales mellem parterne
- Risikogruppe: Stabsfunktion til Byggeteknisk Udvalg. Ansvarlig for faglig kvalificering af indhold og tilrettelæggelse af procedure for risikostyring (som indstilles til godkendelse hos Byggeteknisk Udvalg).
- Risikokoordinator: Facilitator for risikogruppen - ansvarlig for at processen holdes i gang.
- Bygherrerådgiver: Deltager i risikogruppen. Sparringspart for bygherre ift. risikostyring.
- Totalrådgiver: Deltager i risikogruppen og risikoworkshops. Analyserer og rapporterer løbende risici til risikogruppen.
- Byggeledelse: Deltager i risikogruppen og risikoworkshops. Analyserer og rapporterer løbende risici til risikogruppen.
- Entreprenører: Deltager i risikoworkshops. Rapporterer løbende risici til byggeledelsen/totalentreprenør.
- Totalentreprenør: Deltager i risikogruppen og risikoworkshops. Analyserer og rapporterer løbende risici til risikogruppen.

En mere detaljeret beskrivelse af opgaver og ansvar i risikostyringen er defineret i Vejledning til risikostyring i projektet.

4.5 Risikorapportering

Bygherrerådgiveren udarbejder i samarbejde med PS hver 3. måned risikorapport om risici i forhold til økonomi, tid og kvalitet på henholdsvis delprojekt og det samlede projekt.

Risikorapporten indeholder desuden en risikovurdering af HEV´s indfrielse af effektiviseringskravet som HEV udarbejder i samarbejde med PS. Rapporten fremsendes til regionsrådet.

5 Dokumentation og arkivering

5.1 Dokumentationskrav

Totalrådgiverens ydelser, skal som det fremgår af udbudsmaterialet, udføres efter de digitale bygherrekrav, jf. bkg. nr. 118 af 06/02/2013 eller senere version om anvendelse af informations- og kommunikationsteknologi (IKT) i offentligt byggeri. 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 anvendes i bygherrens driftssystem. Til efterlevelse heraf er der indgået en IKT aftale mellem rådgiverne og bygherren.

Til brug for projektets kommunikation under hele projektets levetid, har PS indgået aftale med Byggeweb om anvendelse af Byggewebs forskellige platforme til håndtering og arkivering af digitale projektdata. Aftalen omfatter bl.a. Projektweb, byggeregnskab og digital aflevering.

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

5.2 Arkiveringsregler

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

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

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

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

6 Udbud og kontrakter

6.1 Totalrådgiver etape 1

Totalrådgiver af etape 1 er den 28. september 2011 valgt, og der er indgået rådgivningsaftale primo 2012.

Rådgivningsaftalen omfatter hele totalrådgivningsperioden for etape 1 samt opfølgning på helhedsplanen i perioden frem til 2019. Endvidere omfatter kontrakten en aftale om fagtilsyn og projektopfølgning i byggeperioden samt byggeprogram til etape 3.

Rådgivningsaftalen er ikke opdelt i skiver eller andre faseopdelte elementer, men kan dog opsiges i perioden af bygherren. Hvis Rådgivningsaftalen opsiges i de første faser af projekteringen kan det betyde at der skal betales en kompensation.

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

6.2 Totalrådgiver etape 2

Totalrådgiver til etape 2 er valgt, og der er indgået totalrådgivningsaftale medio 2015. Rådgivningsaftalen omfatter alle totalrådgivningsydelser for etape 2, dog ekskl. byggeledelse. Efterfølgende er det fra Region Midtjyllands side besluttet, at etape 2 skal udbydes og udføres i totalentreprise. Der er derfor indgået aftale med totalrådgiveren for etape 2 om, at totalrådgiveren supplerer sit projektforslag med henblik på udbud i totalentreprise, og derefter lader sin kontrakt overdrage til den valgte totalentreprenør. Såfremt det ikke lykkes at indgå en totalentreprisekontrakt, forbliver totalrådgiverens kontrakt hos bygherren til opfyldelse som oprindelig aftalt.

6.3 Totalrådgiver etape 3

Totalrådgiver til etape 3 er valgt, og der er indgået totalrådgivningsaftale primo 2014. Rådgivningsaftalen omfatter alle totalrådgivningsydelser for etape 3, dog ekskl. byggeledelse.

Rådgivningsaftalen er udbudt på grundlag af dispositionsforslag for etape 3, som er udarbejdet af totalrådgiver for etape 1 parallelt med projektforslag for etape 1.

Rådgivningsaftalen er opdelt således, at justering og optimering af dispositionsforslaget udføres med honorar efter medgået tid. Alle efterfølgende faser afregnes med fast honorar i form som en procentsats af anlægsudgiften.

6.4 Bygherrerådgivning og Byggeledelsen

Den tilknyttede gennemgående bygherrerådgiver er fundet ultimo 2011, og der er indgået rådgivningsaftale primo 2012.

Bygherrerådgivning er en ikke specifik definerbar størrelse, idet opgaven dækker risikostyring, kvalitetssikring, udbudsstrategi og håndterings af udbud, tids- og økonomiplanlægning. Det betyder, at der afregnes efter medgået tid i hele perioden.

Ligeledes vil det være meget forskelligt, hvilken indsats bygherrerådgiveren skal yde over hele forløbet. I starten af processerne vil intensiteten være høj og kan betyde, at bygherrerådgiveren skal levere flere årsværk. Senere vil det aftage når principper og rutiner er indarbejdet, hvilket betyder at der trappes ned frem mod 2019.

Kontrakten med bygherrerådgiveren er efter medgået tid og styret af et budget. Kontrakten indgås for hele forløbet frem mod 2019. Som kontrakten med totalrådgiveren er der også her indarbejdet en opsigelsesmulighed således, at den kan opsiges med et vist varsel.

Byggeledelsen er udbudt og valgt i 2012, og der er indgået rådgivningsaftale primo 2013.

Rådgivningsaftalen omfatter byggeledelse inkl. koordinering af sikkerhed og sundhed i udførelsesfasen på etape 1 og 3.

6.5 Inddragelse af eksterne kompetencer

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

6.6 Udbud - entreprise- og samarbejdsformer

Med henblik på planlægning, koordinering og styring af udbud af entrepriser og leverancer er udarbejdet en samlet oversigt for hele DNV-Gødstrup. Bygherrerådgiveren har indtil udgangen af 2016 ved regelmæssig opfølgning sikret, at oversigten udbygges, overholdes og revideres på oplæg fra de enkelt udbudsansvarlige, indstilling fra bygherrerådgiveren og godkendelse af PS. Denne opgave overgår fra 2017 til PS.

For hver etape udarbejdes en udbudsstrategi, der omfatter konkrete anbefalinger til, hvorledes byggeriet af den pågældende etape planlægges udbudt. Udbudsstrategien udarbejdes mellem bygherrerådgiveren og PS efter oplæg fra totalrådgiveren og med kommentarer fra Byggeledelsen.

PS lader kontrakter blive vurderet juridisk, inden de fremsendes til underskrift.

Formålet med udbudsstrategien er at skabe sikkerhed for overholdelse af den økonomiske ramme for projektets gennemførelse, samt sikre målsætninger, succeskriterier og planlægningsforudsætninger - som er indeholdt i helhedsplanen - efterleves. Udbudsstrategien skal være tilpasset markeds- og konjunkturudsving med henblik på at sikre en optimal konkurrenceudsættelse og prissætning af projektet. Heraf følger, at udbudsstrategien vil være dynamisk med det formål at kunne tilpasses ændrede markedsforhold.

Endvidere skal udbudsstrategien være tilstrækkelig fleksibel til at rumme forskellige entreprisestørrelser og sammensætning.

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

7 Kommunikation

7.1 Generel kommunikation

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

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

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

Målsætningen for kommunikation er:

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

7.2 Kommunikation med samarbejdspartnere

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

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

Digitale bygherrekrav

DNV-Gødstrup projektet skal opfylde statens digitale bygherrekrav. Statens digitale bygherrekrav er angivet i Klima-, Energi- og Bygningsministeriets Bekendtgørelse nr. 118 af 06/02/2013 om anvendelse af informations- og kommunikationsteknologi (IKT) i offentligt byggeri.

Projektweb

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

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

Anvendelsen af projektweb skal understøtte og fremme effektiviseringen og systematiseringen af kommunikationen og dokumentationen omkring den digitale projekthinformation, der løbende

udarbejdes og udveksles mellem parterne i byggeprojektet. DNV-Gødstrup indkøber projektwebsystemet og afholder systemets driftsomkostninger hertil.

Digitale bygningsmodeller

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

Digitalt udbud

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

Digital aflevering

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

Standarder for digitalisering

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

Cuneco

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

IKT-infrastruktur

Det er bygherrens hensigt, at der, foruden de IKT-værktøjer og -arbejdsmetoder, der anvendes til at opfylde de statslige bygherrekrav, også anvendes andre IKT-værktøjer og metoder, der fremmer kommunikation og de digitale samarbejdsprocesser mellem byggeprojektets parter.

E-mails

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

Videokonference

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

Det er derfor en forudsætning, at der anvendes videokonferencefaciliteter på projektet.

Eksempler på ovenstående

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

- DTØ
- Byggeteknisk udvalg
- Bygherrerådgiver
- Totalrådgiver(e)
- Entreprenører
- Brugergrupper

7.3 Kommunikation internt

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

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

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

7.4 Hjemmeside og andre sociale medier

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

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

8 Offentliggørelse og revision af styringsmanualen

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

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

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

5 Ændringer herudover skal godkendes af regionsrådet.

Bilag 1: Delegering og kompetencefordeling i forhold til økonomiske og tidsmæssige dispositioner

	Regionsråd	Regionsrå dets Forret- nings- udvalg	Region Midtjyllan d Direktion	Styre- gruppe	HEV/PS	Bygherre- rådgiver	Total- rådgiver	Bygge- ledelsen
1. Samlet projekt og budget for hele projektet								
Samlet projekt og budget for hele projektet fordelt på etaper og delprojekter	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender indstilling	Udarbejder og indstiller	Kontrol efter Anmodning fra PS (KAPS)	Udarbejder for egen etape, ansvarlig for indhold	
2. Budget, tidsplan og bevilling for delprojekter								
A. Projekteringsfasen								
Projektindhold, tidsplan og budget for etape eller delprojekt				Godkender	Beslutter og indstiller til bevilling	KAPS	Udarbejder, ansvarlig for indhold	
Bevilling på grundlag af projektforslag, tidsplan og budget	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender	Indstiller	KAPS	Udarbejder	
Godkendelse af licitationsresultater indenfor rammer af bevilling og fastlæggelse af budgetposter for udførelse					Beslutter	KAPS	Indstiller	
Licitationsresultat udover rammer for bevilling med fornyet fremlæggelse for regionsrådet	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender	Indstiller	KAPS	Udarbejder, ansvarlig for indhold	
Ændring af bevilling – økonomisk eller materielt	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender	Indstiller	KAPS	Indstiller	

Pris- og lønregulering (P/L) af godkendte bevillinger	Beslutter	Indstiller	Udarbejder og indstiller					
B. Udførelsesfasen								
Projektindhold og budget for etape eller delprojekt				Godkender	Beslutter og indstiller	KAPS	Udarbejder, ansvarlig for indhold	Indstiller
Ændring af bevilling – økonomisk eller materielt	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender	Beslutter og indstiller	KAPS	Udarbejder, ansvarlig for indhold	Indstiller
Ændring af tidsplaner uden forsinkelse af det samlede delprojekt					Beslutter	Indstiller		Udarbejder, ansvarlig for indhold
Ændring af tidsplaner med forsinkelse af delprojektet eller påvirkning af andre delprojekter				Godkender	Beslutter og indstiller	KAPS	Udarbejder, ansvarlig for indhold	Indstiller
B. Økonomistyring indenfor afgivne bevillinger								
B.1 Honorar til rådgiver, bygherreleverancer og andre bygherreudgifter								
Økonomisk ændring mellem delprojekter	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender	Beslutter	KAPS		
Økonomisk ændring indenfor et delprojekts rammer ≥ 100.000 kr.					Beslutter	KAPS		
Økonomisk ændring indenfor et delprojekts rammer < 100.000 kr.					Beslutter	KAPS		
Varemodtagelse					Beslutter og udfører	KAPS		
Kontering					Beslutter og udfører			
Attestation					Beslutter og udfører			
Anvisning					Beslutter og udfører			
B.2 Entreprenørudgifter og leverancer								
Økonomisk ændring mellem delprojekter	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender	Beslutter	KAPS	Indstiller	
Økonomisk ændring indenfor et					Beslutter	KAPS	Indstiller	

delprojekts rammer ≥100.000 kr.								
Økonomisk ændring indenfor et delprojekts rammer <100.000 kr.					Beslutter	KAPS	Indstiller	
Varemodtagelse						KAPS		Beslutter og udfører
Kontering						KAPS		Beslutter og udfører
Attestation						KAPS		Beslutter og udfører
Anvisning					Beslutter og udfører			
C. Rapportering								
Status for anlægsprojekt i Kvartalsrapporter til regionsrådet	Beslutter	Indstiller	Indstiller		Udarbejder økonomirapport og risikorapport	Bidrager med oplysninger	Bidrager med oplysninger	Bidrager med oplysninger
Risikorapport (hvert kvartal)	Beslutter	Indstiller	Indstiller		Indstiller	Udarbejder	Bidrager med oplysninger	Bidrager med oplysninger
Rapportering fra det 3. øje (hvert kvartal)	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Drøfter	Indmelder oplysninger	Indmelder oplysninger	Indmelder oplysninger	Bidrager med oplysninger
D. Anlægsregnskab								
Anlægsregnskab for en bevilling	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender	Udarbejder samlet regnskab og indstiller	KAPS		Udarbejder og indstiller

Bilag 2: Bevillingsmæssig godkendelse og styring af delprojekter

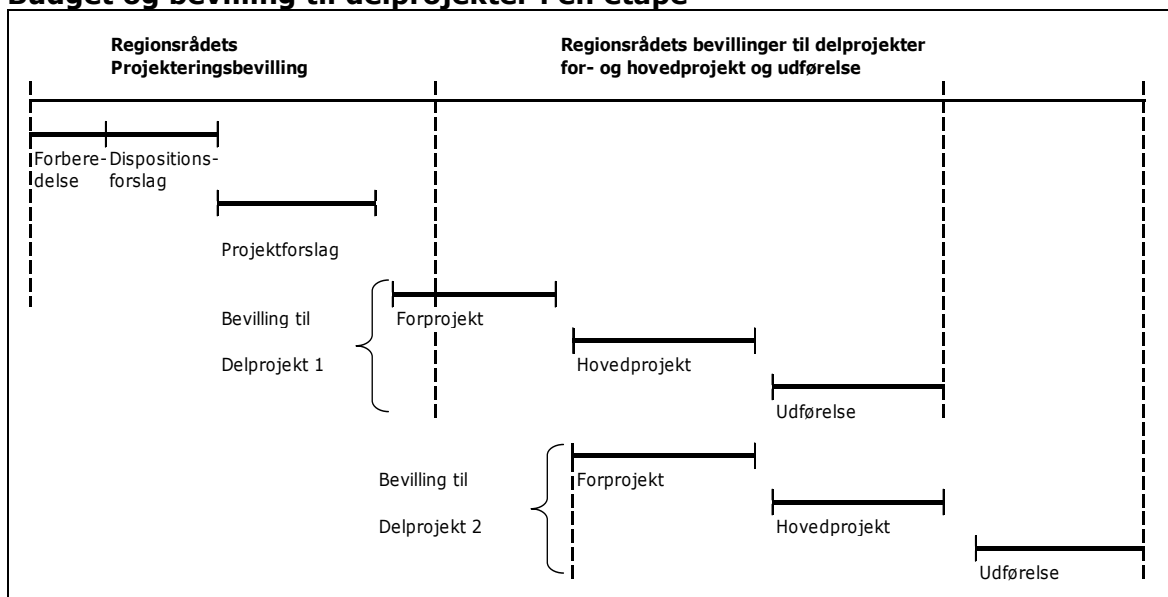
Der gælder følgende principper for den bevillingsmæssige godkendelse og styring af delprojekter:

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

De øvrige principper for den bevillingsmæssige godkendelse er uændrede.

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

Budget og bevilling til delprojekter i en etape



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

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

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

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

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

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

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

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

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

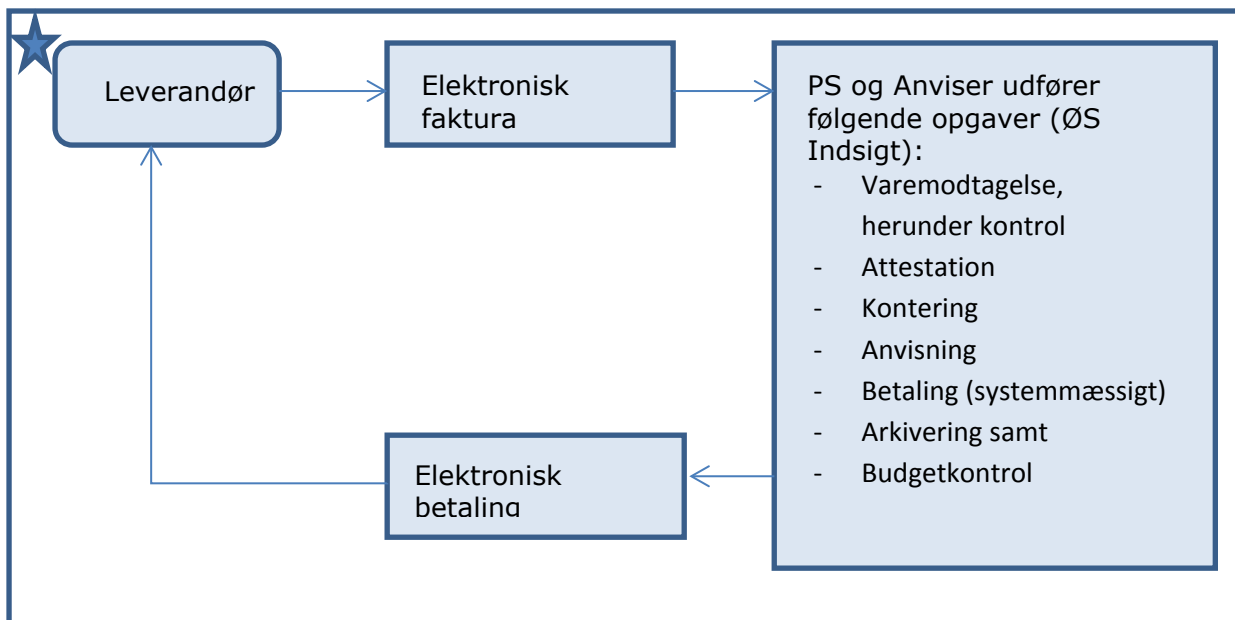
Når licitation er afholdt kendes de styrende budgetposter i hvert delprojekt.

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

Bilag 3: Bilagsgang for to processer i DNV-Gødstrup projektet.

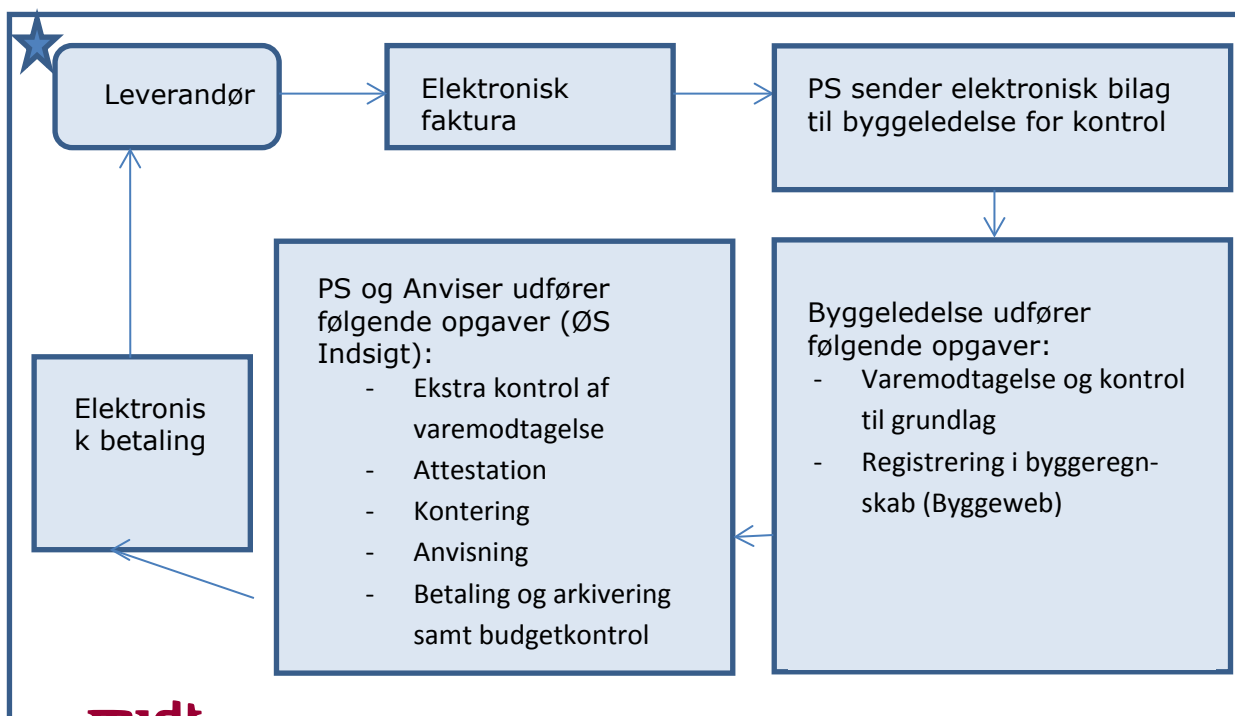
Bilagsgang 1 herunder viser bilagsgangen for honorar til rådgivere, bygherreleverancer, bygherreudgifter og totalentreprise, hvor PS selv styrer leverancerne.

Figur 1: Bilagsgang 1, Honorar rådgivere, bygherreleverancer, bygherreudgifter og totalentreprise



Denne bilagsgennemgang er som for ethvert andet bilag, der fremsendes til Region Midtjylland. Bilagsgang 2 indeholder derimod en papirgang, hvor den væsentligste kontrol udføres af byggeledelsen på byggepladsen.

Figur 2: Entreprenørydelser, som styres af PS



Bilagsgang 2 er derfor anderledes en førstnævnte, idet byggeledelsen på vegne af bygherren varetager den væsentligste kontrol i forhold til varemottagelse og kontrol til grundlag for varemottagelsen. Samtidig indebærer byggeledelsens registrering i byggeregnskabet, at der efter følgende er mulighed for uafhængig afstemning mellem 2 systemer.