

Risikorapportering for Det Nye hospital i Vest DNV – Gødstrup

4. kvartal 2016



Skrevet af	Mikael Hygum Thyssen (Bygherrerådgiver)	2016-12-15
Kontrolleret af	Martin Guldborg (Bygherrerådgiver)	2016-12-15
Godkendt af	Randi Nedergaard-Hansen	2017-01-29

Hospitalsenheden i Vest
Herning og Holstebro
Projektsekretariatet DNV – Gødstrup

Indhold

1	Indledning	3
2	Overordnet status ved udgang af 4. kvartal 2016.....	3
2.1	Oversigt over risikoniveau ift. 3. kvartal 2016.....	4
2.2	Beskrivelse af væsentligste risici	6
2.3	Beskrivelse af nye risici	6
2.4	Risici ift. Effektiviseringskrav	8
2.5	Andet igangværende risikoarbejde	8
3	Risikooversigt.....	9
3.1	Risikovurdering	9
3.2	Risikooversigt	10

1 INDLEDNING

Regionsrådet for Region Midtjylland godkendte den 29. april 2015 den reviderede styringsmanual for DNV-Gødstrup dateret den 6. marts 2015. Af styringsmanualen fremgår det, at formålet med risikostyring er at sikre en succesfuld gennemførelse af et projekt uden ubehagelige overraskelser i form af f.eks. overskridelser af tidsplan, anlægsbudget eller kvalitative mangler i byggeriet.

Målsætningen er, at den løbende risikoovervågning af planlægnings- og byggeprocessen giver et rettidigt og retvisende billede af styringen af projektet, således at projektets aktører ved at sætte fokus på aktuelle og fremtidige kritiske forhold kan reducere eller fjerne risici i forhold til projektmålene for økonomi, tid og kvalitet. Det er her udover et selvstændigt formål på baggrund af den løbende risikostyring at udarbejde risikorapporter, der synliggør projektets væsentligste risici.

Risikostyringen på DNV-Gødstrup ledes af bygherrerådgiveren, som i medfør heraf også udfærdiger kvartalsrapporterne. Risici indmeldes og afrapporteres af de respektive risikoejere, såvel til risikogruppen som til kvartalsrapporterne. Projektsekretariatet og Region Midtjylland kommenterer udkast til kvartalsrapporterne, inden projektsekretariatet godkender og indsender de endelige kvartalsrapporter. Rapporteringen er tilpasset projektets fase og det aktuelle stade for implementering af risikostyringsprocedurer.

I nærværende dokument: "Risikorapportering for Det Nye Hospital i Vest, DNV-Gødstrup – 4. kvartal 2016" beskrives aktuelle risici for 4. kvartal, samt deres udvikling i forhold til seneste kvartalsrapport.

2 OVERORDNET STATUS VED UDGANGEN AF 4. KVARTAL 2016

Ved udgangen af 4. kvartal pågår der opstarts- og projektgennemgangsmøder for delprojekt 8-11. Med de mange nye entrepriser er der fokus på håndtering af processerne på byggepladsen, hvor aktivitetsniveauet vil blive øget væsentligt i den kommende tid. Råhus forløber planmæssigt, men facadeentreprenør er udfordret på fremdrift, hvilket kan få betydning for efterfølgende indvendige arbejder (se risiko 5). Opstart af indvendige arbejder er sket planmæssigt, men er udfordret pga. opgavens størrelse, og den hastighed hvormed arbejdet skal iværksættes (se risiko 2 og 3).

For Etape 3 Somatik er hovedprojektet kommenteret og udbudt med prækvalifikation af tilbudsgivere ultimo december måned, og med planlagt licitation d. 7. februar 2017. Udførelse af serviceby og teknikhuse pågår. Der pågår en afklaring af udbudstidsplanen for Somatik (risiko 4).

Der har i 4. kvartal været en afholdt risiko workshop, som har resulteret i en lang række nye opmærksomhedspunkter. Sortering og analyse af de nye opmærksomhedspunkter er ikke afsluttet, men kvartalsrapporten bærer præg af en række nye risici, der afspejler at projektet er på vej ind i en ny fase med mere aktivitet på byggepladsen. Risikovejledningen som supplerer projektets styringsmanual vil i løbet af 1. kvartal 2017 blive opdateret med henblik på at tilpasse konsekvensklasserne så de afspejler at budgettet nu er fordelt på kontraherede delprojekter under udførelse, hvor konsekvensklasserne i projekteringen var sat i relation til det samlede projekt.

2.1 Oversigt over risikoniveau ift. 3. kvartal 2016

Nedenfor fremgår en oversigt over de 6 væsentligste risikoemner i risikoregistret. Risikoregistret er udgangspunktet for nedenstående opsummering. En mere fyldestgørende beskrivelse af risici, samt mulige og planlagte risikoreducerende tiltag fremgår af oversigten i afsnit 3.2.

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

Grøn = ikke kritisk

Gul = under observation

Rød = kritisk

En nærmere beskrivelse af denne kategorisering fremgår af afsnit 3.1.

Risici pr. 4. Kvartal 2016 og udvikling siden 3. kvartal 2016				
Risikonr.	Risiko	Tid	Økonomi	Kvalitet
1	Projekt materialet er ikke færdigt til udbud	Forbedret	Forbedret	Forbedret
2	Teknikentreprisen har udfordringer i opstartsfasen, herunder egen-projektering, materialegodkendelser, indarbejdelse af ændringer/ tilpasninger	Ny	Ny	Ny
3	Projektopfølgningen er ikke på plads og gearet til den hastighed som projektet på de indvendige arbejder starter op med	Ny	Ny	Ny
4	Byggeriet af etape 3 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.	Ny	Ny	Ny
5	Delprojekt 6 entreprenøren har ikke mandskab og ressourcer til at sikre den nødvendige fremdrift.	Ny	Ny	Ny
6	Bygherreleverancer, indflytning og ibrugtagning kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode	Ny	Ny	Ny

I forhold til seneste kvartalsrapportering er der 5 nye risici i oversigten. Der er udgået 4 risici.

Beskrivelse af risici der er udgået:

Projekt materialet er ikke klar til entreprenørens viderebearbejdelse, når processen startes på de enkelte delprojekter

Risikoen har sammenhæng med risiko nr. 1. Hvor risiko 1 omhandler forløb frem mod udbud, omhandler nærværende risiko processen bagefter, hvor indarbejdelse af opdateringer/tilpasninger kan

være udfordret af, at projektet er i udførelse. Indarbejdelse af et stort antal sene projektilpasninger bevirker, at der er forøget risiko for, at der ikke er sammenhæng mellem projektilpasninger, og det som allerede er/bliver bygget. Ligeledes vil det udfordre entreprenørers egen-projektering, hvis grundlag ændres og/eller der er mangler i projekt materialet. Dette kan få tidsmæssig og økonomisk konsekvens, såfremt entreprenører skal vente eller omgøre arbejde.

Siden seneste kvartalsrapport er risikoen afsluttet. Dette skyldes, at alle Task-Force ændringer er indarbejdet, men også at risikoen i nogen grad er indtruffen, i det projekterne er udbudt og kontraheret, og risikoen kan derfor (om-)formuleres mere konkret ift. den aktuelle situation (se beskrivelse af risiko 2, der afløser nærværende generelle formulering).

Projektet kan ikke gennemføres til tiden som følge af, at de vedtagne tidsplaner er urealiserbare under de givne forhold

Såfremt de fastlagte tidsterminer viser sig at være urealiserbare under de for projektet givne forhold - som f.eks. projektets karakter, dets stade, forudsat byggetakt og drift af byggepladsen - kan det betyde, at projekteringen og byggefasen forsinkes. Der kan opstå behov for forcering af aktiviteter, hvilket vil øge risikoen for ringere byggekvalitet og øgede omkostninger. Såfremt egentlige forsinkelser indtræffer, kan projektets omdømme tillige belastes.

For at konkretisere risikoen og målrette handlingsplanerne er denne risiko opdelt i risiko 4 og 6 samt en tredje risiko, som pt. ikke indgår i oversigten over de mest væsentlige risikoemner som vurderes bør indeholdes i risikoreporten for kvartalet.

Krav vedr. ændringsydelse

I takt med øget aktivitet på byggepladsen er der et stigende antal afklaringer/udfordringer, der skal løses af byggeledelsen, hvor nogle indeholder krav vedr. ekstraarbejde fra entreprenører og rådgivere. Dette er en kendt problemstilling, som dog udgør en risiko og kan have konsekvens for både tid, økonomi og kvalitet. Hvis ikke der findes hurtige afklaringer på disse krav, kan det afføde tidsmæssige forsinkelser, økonomiske krav for "ventetid" og kvalitetsmæssige problemer, hvis arbejdet udføres forkert.

De involverede parter håndterer løbende problemstillingen, der især skal løses via tæt dialog mellem byggeledelse og totalrådgiver (til dette formål er der indført en ny møderække). Ligeledes inddrages bygherre, hvis der opleves yderligere udfordringer ift. afklaring af ekstraydelsers gennemførelse.

Risikoen er udgået af oversigten, fordi samarbejdet vurderes at fungere efter hensigten. Risikoen overvåges dog fortsat i risikoregistret.

Divergens mellem pl regulering og byggeindeks

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

Da det er usikkert, hvorledes de to indeks vil udvikle sig i fremtiden, kan man ikke forudsige den endelige økonomiske konsekvens for projektet.

Den seneste vurdering af tabet for projektet er ca. 12,3 mio. kr. i projektets løbetid. Hertil er der afsat 13,4 mio. kr., hvilket fremgår af projektets anlægsoverslag. Der er således afsat 1,1 mio. kr. til evt. fremtidig tab.

2.2 Beskrivelse af væsentligste risici

Risiko 1: Projektmateriale er ikke færdigt til udbud

Hvis projektmateriale ikke er færdigt, når det sendes i udbud, kan der være forhold, som kræver korrektion, og det kan påvirke prissætningen i både op- og nedadgående retning. Opdages sådanne forhold først i byggeperioden forøges risikoen for ekstra omkostninger, forsinkelser og lavere kvalitet.

Til trods for projektets tidsmæssige udfordringer er der behov for, at fasegodkendelsen fastholdes og respekteres. Det betyder, at forudgående programmerings- og projekteringsfase afrapporteres af rådgiverne og godkendes af bygherren inden næste fase igangsættes. Rådgiverne kvalitetssikrer udbudsmaterialet, inden det fremsendes til kommentering hos bygherren. Såfremt projektmateriale ikke vurderes færdigt til udbud, må bygherren i yderste konsekvens helt eller delvist afvise projektmateriale. En afvisning af projektmateriale vil forsinke udbud og kontrahering, men ikke nødvendigvis ibrugtagning. Dette skal vurderes i forhold til, at ændringer i udførelsen som udgangspunkt må forudsættes at skulle finansieres af de afsatte reserver. Konsekvenserne er afhængige af, hvor vidtgående ændringen er, og hvornår den skal ske, men en sådan ændring kan potentielt medføre væsentlige meromkostninger, forsinkelser og ringere løsninger.

Næsten alle udbud på etape 1 er gennemført og risikoen omhandler derfor primært etape 3. Totalrådgiver 3 skal oprette udbud af Delprojekt 31, der omfatter den resterende del af somatikken iht. bygherrens kommentarer. Totalrådgiver 3 skal færdiggøre den samlede udbudsstrategi for etape 3, så de entreprisemæssige grænser er defineret og koordineret inden de første entrepriser udbydes. Efter kontrahering skal mængdeverificering og projektgennemgang yderligere afdække, om der er mangler i det udbudte, så de kan blive håndteret hurtigst muligt og dermed reducere/eliminere konsekvens for økonomi, tid og kvalitet.

Risikovurderingen er nedjusteret i konsekvens ift. seneste kvartalsrapport, da risikoen nu primært er begrænset til etape 3.

2.3 Beskrivelse af nye risici

Risiko 2: Teknikentreprisen har udfordringer i opstartsfasen, herunder egen-projektering, materialegodkendelser, indarbejdelse af ændringer/tilpasninger

Projektets tidsplan kræver hurtig opstart efter kontrahering. Installationsentreprenøren i Delprojekt 8-10 Entreprenør 02 (installationer i etape 1) er udfordret af det omfattende arbejde, der er forbundet med bl.a. egen-projektering, materialegodkendelser, samt indarbejdelse af ændringer/tilpasninger forud for opstart. Dette kan udfordre den samlede byggetid. På grund af projektmæssige afklaringer varsler entreprenøren både tidsfristforlængelser og økonomiske krav pga. stilstand.

For håndtering af risikoen vurderes konsekvensen af projektmæssige afklaringer i forbindelse med byggeledelsens etablering af den samlede arbejdstidsplan, blandt andet i relation til hvorvidt den samlede plan kan korrigeres. Samtidigt er der fokus på, at man fra totalrådgivers og bygherres side

sikrer optimale muligheder for hurtige afklaringer og projektopfølgning (se risiko 3). Der pågår projektgennemgangsmøder og der er udarbejdet en tids- og handlingsplan ift. projektmateriale, der skal gøres klar til byggeprocessen.

Risiko 3: Projektopfølgningen er ikke på plads og gearet til den hastighed som projektet på de indvendige arbejder starter op med

Som beskrevet under risiko 2 ligger der en stor arbejdsopgave for Etape 1 Delprojekt 08-10 entreprenørerne ift. en hurtig opstart. Dette udfordrer tillige totalrådgivers projektopfølgning, der skal sikre afklaring af projektmæssige spørgsmål, koordinering og ajourføring ift. eventuelle ændringer, samt entreprenørers egen-projektering. Hvis ikke projektopfølgningen er gearet til dette, kan det få tidsmæssig og økonomisk konsekvens.

For håndtering af risikoen har Totalrådgiver 1 udarbejdet en revideret organisationsplan, men kapacitet/ressourcer vurderes løbende, herunder "afstand" til byggeplads.

Risiko 4: Byggeriet af etape 3 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.

Der er risiko for, at byggeriet af etape 3 tager længere tid end forudsat i den aktuelle planlægning. Risikovurderingen baseres på, at byggeledelsen vurderer at byggeprocessen for de indvendige arbejder skal gennemføres med en markant højere takt end etape 1.

For afdækning af risikoen har byggeledelsen og bygherrerådgiveren kommenteret tidsplanen under Totalrådgiver 3s udarbejdelse af denne. Endvidere har Totalrådgiver 3 og byggeledelsen sammen gennemgået byggeledelsens afsluttende kommentarer og forudsætninger for udbudstidsplanen. Totalrådgiver 3 er i færd med at forholde sig til kommentarer og vil inden udbud revidere udbudstidsplanen i det omfang, de finder det påkrævet. Der kan være behov for at afsætte ekstra ressourcer for at overholde tidsplanen.

Risiko 5: Delprojekt 6 entreprenøren har ikke mandskab og ressourcer til at sikre den nødvendige fremdrift.

Etape 1 Delprojekt 6 entreprenøren (tag og facade) er udfordret på fremdrift, hvilke kan få betydning for efterfølgende entreprenører (indvendige arbejder), der er afhængige af, at bygningerne er tætte. Risikoen kan få konsekvens for tid og økonomi, da der skal etableres ekstra midlertidige lukninger / interimforanstaltninger, for at sikre indvendige arbejders fremdrift (alternativt vil efterfølgende entreprenører kunne rejse krav vedr. forsinket opstart). Eftersom interimslukninger ikke kan etableres tætte i samme grad som permanente lukninger, er der desuden risiko for øgede udgifter til beredskab og omarbejde (hvis der f.eks. sker vandskader).

Risikoen håndteres dels ved interimslukning og dels ved, at der på ledelsesniveau lægges pres på facadeentreprenøren ift. at sikre tilstrækkelige ressourcer og fremdrift.

Risiko 6: Bygherreleverancer, indflytning og ibrugtagning kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.

Der er risiko for, at bygherreleverancer, indflytning og ibrugtagning tager længere tid og/eller ikke kan starte som forudsat i den aktuelle planlægning. Endvidere er der risiko for, at bygherreleverancer, indflytning og ibrugtagning må udføres med mindre samtidighed med bygningsentrepriserne end forudsat.

Risikoen er ved at blive afdækket. Bygherreleverancer er foreløbig identificeret og bemandet med ansvarlig projektleder mhp. planlægning og rettidig implementering. Bygningsentrepriserne er delvist indkøbt med betingelse om samtidige bygherreleverancer og sektionvis indflytning.

Risikoen kan have tidsmæssig og økonomisk konsekvens, hvis entreprenører fremsætter krav om tidsfristforlængelse og økonomisk kompensation. Ligeledes kan rådgiverne fremsætte krav om økonomisk kompensation og der kan være områder, funktioner eller afdelinger der ikke bliver klar til daglig drift som forudsat i tidsplanen.

2.4 Risici ift. Effektiviseringskrav

Effektiviseringsarbejdet forløber ved udgangen af 4. kvartal 2016 planmæssigt.

Indflytningstidspunktet er udskudt til primo 2020, hvilket betyder en forsinkelse i realiseringen af især de bygningsmæssige dele af effektiviseringsgevinsten. Effektiviseringen vil derfor først være fuldt effektueret i 2021. Udsættelsen af effektiviseringsgevinsten har ikke betydning for omfanget af effektiviseringsgevinsten.

Der er ikke hidtil sket ændringer i byggeriet eller i hospitalsorganisationen, der har givet anledning til at justere i vurderingerne af det samlede effektiviseringsgevinst.

Der har siden foråret 2016 foregået et grundigt arbejde med at konkretisere effektiviseringerne og trykprøve de vurderinger til effektiviseringen, der tidligere er udarbejdet og som har baseret sig på dels konkrete beregninger og dels kvalificerede skøn. Arbejdet er forankret i Hospitalsenheden Vests afdelingsledelseskreds.

Der er i 4. kvartal 2016 11 overordnede temaer, som er opdelt i 57 underemner. Arbejdet har resulteret i et par justeringer i beløbene. Hovedparten af emnerne er der sat konkrete beløb på, men der er fortsat områder, der skal kvalificeres yderligere. Der er identificeret effektiviseringer for ca. 170 mio. kr.

Den overvejende del af grupperne vil være afsluttet i løbet af 2016, men der vil fortsat ske en kvartalsmæssig vurdering af behovet for justeringer og fremdriften fra de enkelte grupper.

2.5 Andet igangværende risikoarbejde

I 4. kvartal har der været afholdt risikoworkshop og 3 risikogruppermøder. Der har været afholdt møder om opmærksomhedspunkter fra bygherren, byggeledelsen og bygherrerådgiveren. Der har været arbejdet med risikomatrice for indrapportering og håndtering af risici fra de enkelte entrepriser.

3 RISIKOOVERSIGT

3.1 Risikovurdering

På næste side er givet en oversigt over de 6 væsentligste risici i risikoregistret. De er kategoriseret ud fra en vurdering af sandsynlighed og konsekvens på hver af de tre målparametre: Tid, økonomi og kvalitet i henhold til nedenstående risikomatrice.

Risikomatrice

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

	Ikke kritisk
	Under observation
	Kritisk

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

3.2 Risikooversigt

Risikonr	Risiko	Beskrivelse	Sandsynlighed	Tid	Økonomi	Kvalitet	Risikoafdækning (Hvilke tiltag er udført/tiltænkt for at undgå/forhindre/reducere/overføre/acceptere risikoen)	Hvad sker der hvis risikoen indtræffer?	Estimat på forbundne projektkomkostninger, hvis risikoen indtræffer	Beslutnings-/ action-behov	Dato for beslutning/ action	Ansvarlig for beslutning/ action
1	Projektmateriale er ikke færdig til udbud	Hvis projektmateriale ikke er færdig bearbejdet, afstemt og kommenteret, når det udbydes, kan der være forhold, som kræver korrektion, efter projektet er sendt i udbud, og som påvirker prissætningen eller måske først opdages i byggeperioden med risiko for ekstra omkostninger, forsinkelser og kvalitet.	3	6	6	6	Hver projektfase skal kvalitetssikres og afrapporteres af rådgiverne og godkendes af bygherren inden næste fase opstartes. Kommenteringen skal planlægges således, at bygherren gives mulighed for at få tilstrækkelig indsigt i omfang og løsninger mhp. at minimere risiko for omgørelse af valg efter kontrahering. I yderste konsekvens må bygherren udskyde godkendelse af projektmateriale og eventuelt udbud mhp. opretning af projekt for minimering af risiko.	Udskydelse af udbud og kontrahering vil forsinke opstart af udførelsen af det pågældende arbejde, men ikke nødvendigvis den samlede ibrugtagning. Enhver ændring efter udbud kan medføre forøgelse af prisen, og enhver ændring efter kontrahering må som udgangspunkt finansieres af reserverne. Konsekvenserne er afhængig af hvor vidtgående ændringen er, og hvornår den skal ske, men en sådan ændring kan potentielt medføre væsentlige meromkostninger, forsinkelser og ringere løsninger.	10 mio. kr.	TR3 skal svare og rette udbud af DP31 iht. bygherren kommentarer. TR3 skal færdiggøre udbudsstrategi for etape 3.	15-12-2016	B-MHP
2	Teknikentreprisen har udfordringer med det store projekt og det meget arbejde der ligger i opstartsfasen, herunder egenprojektering, materiallegodkendelser, indarbejdelse af ændringer/ tilpasninger	- Emner afklares ikke hurtigt nok. - Leverandørprojektering er omfattende og nås ikke til opstart, begge dele giver forsinkelser i opstarten og vil presse den samlede byggetid. Der varsles både tidsfristforlængelser og økonomisk krav for stilstand.	3	9	6	6	Tiltag: Der laves en vurdering på konsekvensen i fm . Etablering af arbejdstidsplanen, der vurderes på om der i den samlede plan kan korrigeres for den stramme opstart. Der bør sikres at der fra Bygherreorganisationens side er optimale muligheder for at sikre afklaringer og projektopfølgning.	Samlede aflevering forsinkes 3-6 mdr. Delprojektbudgettet overskrides.	2-10 mio. kr.	BL har proces med E02 omkring arbejdstidsplaner. BH: tager dialog med ledelsen for E02 for at sikre samme målsætning for opgaven TR: skal sikre afklaringer og synliggørelse af leverandørprojekteringsforløb	omgående	BL BH TR1
3	Projektopfølgningen er ikke på plads og gearret til den hastighed som projektet på de indvendige arbejder starter op med, hvilket betyder forsinkelser i opstarterne, og efterfølgende krav om tid og økonomi.	Dem der udfører projektopfølgningen er ikke fuldt dedikeret til opgaven og løser samtidig andre opgaver. Samtidig er de placeret langt fra byggepladsen på mange lokationer hos TR1, hvilket giver langsomme processer og forsinket svar og afklaringer.	3	9	6	6	- TR1 skal sikre at der er de rette ressourcer til at sikre at det ikke er BH organisationen der hindrer fremdriften. - Plan for leverandør projektering skal udarbejdes og implementeres i dialog med entreprenørerne. - Projektopfølgningen skal være mere tydelig på pladsen og være til stede i det nødvendige omfang.	Byggefasen går i stå og bliver forsinket. Der vil komme krav om tidsfristforlængelse og økonomisk krav for stilstand	3-31 mio. kr.	Der er behov for en plan fra TR1 der viser at de kan løfte opgaven og at ressourcer tildeles til at gennemføre projektopfølgningen	01-01-2017	TR1
4	Byggeriet af etape 3 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.	Der er risiko for, at byggeriet af etape 3 tager længere tid end forudsat i den aktuelle planlægning.	3	9	6	3	TR3 har udarbejdet udbudstidsplan baseret på erfaringer og planlægning fra etape 1. Byggeledelsen og bygherreprådgiveren har kommenteret tidsplanen under dennes udarbejdelse. TR3 og byggeledelsen har sammen gennemgået byggeledelsens afsluttende kommentarer og forudsætninger for udbudstidsplanen.	Entreprenør fremsætter krav om tidsfristforlængelse og økonomisk kompensation. Rådgiverne fremsætter krav om økonomisk kompensation. Områder, funktioner eller afdelinger bliver klar til daglig drift senere end forudsat i tidsplanen.	16 mio. kr.	TR3 forholder sig til byggeledelsens kommentarer og reviderer udbudstidsplan m.v. som TR3 finder det påkrævet. Der skal sandsynligvis afsættes ekstra ressourcer for at følge tidsplanen.	15-12-2016	MHY
5	DP 6 entreprenøren har ikke mandskab og ressourcer til at sikre den nødvendige fremdrift.	DP6 entreprenøren har ikke i den første periode kunne følge de tidsplaner det øvrige projekt følger, Dec 2016 overdrages den første del af det sydlige Råhus, hvilket kræver en del flere ressourcer end entreprenøren har på nuværende tidspunkt.	3	9	6	3	- Der skal sikres en ny arbejdstidsplan som accepteres af entreprenøren., - Der bør laves en juridisk vurdering på hvilke sanktioner der kan sættes overfor entreprenøren, i forhold til hans kontraktstidsplan. - BH/BL skal i fællesskab have dialog med kontraktholderen og bede om dokumentation for hvorledes de vil sikre overholdelse af deres forpligtigelser	Forsinkelser på facadelukningen, vil betyde behov for større interimsafdækninger af bygninger til at sikre indvendige arbejders fremdrift. Der sker forsinkelser ved indvendige arbejder, og en samlet forsinket aflevering, hvilket kan medføre økonomisk krav for stilstand.	5-15 mio. kr.	Behov for en intern juridisk vurdering af mulige sanktioner. Dialog med kontraktholder skal afholdes og tiltag igangsættes.	22-12-2016	BH
6	Bygherreleverancer, indflytning og ibrugtagning kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.	Der er risiko for, at bygherreleverancer, indflytning og ibrugtagning tager længere tid og/eller ikke kan opstarte og/eller må udføres med mindre samtidighed med bygningsentrepriserne end forudsat i den aktuelle planlægning.	3	6	6	3	Bygherreleverancer er foreløbig identificeret og bemandet med ansvarlig projektleder mhp. planlægning og rettidig implementering. Entrepriserne er delvis indkøbt med betingelse om samtidige bygherreleverancer og sektionsvis indflytning.	Entreprenør fremsætter krav om tidsfristforlængelse og økonomisk kompensation. Rådgiverne fremsætter krav om økonomisk kompensation. Områder, funktioner eller afdelinger bliver klar til daglig drift senere end forudsat i tidsplanen.	10 mio. kr.	Bygherreleverancer, indflytning og ibrugtagning bør planlægges på tilstrækkeligt niveau for validering af tidsplan og indarbejdelse i entreprenørens aftaleforhold.	01-02-2017	MHY

Bilag 1:

Bilag til DNV-projektets risikorapportering til regionsrådet

Risikovurdering af effektiviseringsarbejdet

4. kvartal 2015

1. Indledning

Nærværende rapport opsummerer de vigtigste risici i forbindelse med effektiviseringsarbejdet på DNV-projektet i 4. kvartal 2016

Rapporten er udarbejdet af Økonomichef Preben Lynggaard Sørensen.

Rapporten beskriver de identificerede risici, som på rapporteringstidspunktet vurderes at være de mest betydningsfulde i forhold til efterlevelse af effektiviseringskravet ét år efter ibrugtagning af de samlede nye fysiske rammer.

Risikovurderingerne opdeles på Tid, Økonomi og Kvalitet og sammenstilles med konsekvens og sandsynlighed for, at den pågældende risiko indtræder. Hver risiko får en farvemarkering baseret på byggeprojektets risikomatrix. Der anvendes i den forbindelse en konsekvensklasse for Økonomi. Risikomatrix og konsekvensklasse er vedlagt i bilag.

2. Bemærkninger til effektiviseringsarbejdet i perioden

Effektiviseringsarbejdet er sat i gang i 2013 og forløber ved udgangen af 4. kvartal 2016 planmæssigt.

Afslutningen af etape 1 er udskudt fra 2017 til 2019, så der forventes en samlet indflytning i januar 2020. Udskydelsen har ikke betydning for realiseringen af det samlede effektiviseringskrav, men betydning for effektiviseringstidspunktet. En tidlig realisering af effektiviseringsgevinsterne indgår som en forudsætning for finansieringen af de ikke ubetydelige engangsudgifter forbundet med flytningen. Hospitalsenheden Vest arbejder til dette formål med en opsparingsplan, så der i driften er tilstrækkelige ledige midler til disse engangsudgifter.

Effektiviseringsgevinsten på de strukturelle og bygningsrelaterede gevinster vurderes på nuværende tidspunkt at udgøre 68 mio. kr. og kan først realiseres ved indflytning i 2020. Gevinsten ved nogle af de effektiviseringstemaer der relaterer sig de organisatoriske ændringer er sat i gang og realiseres løbende.

Der er ved udgangen af 2016 realiseret 43 mio. kr. på forskellige områder, bl.a. sekretariater, stab og ledelse, det tværsektorielle samarbejde, vedligehold samt det diagnostiske område. Der forventes i 2017 realiseret yderligere 11,3 mio. kr. Konkretiseringen af gevinsterne har reduceret bufferen fra 21 mio. kr. til 17 mio. kr., men konkretiseringen har også generelt mindsket risiciene for at gevinsterne ikke kan realiseres.

Der er jævnligt koordineringsudvalgmøder vedrørende kvalitetsfondsprojektet, hvor projektsekretariatet, afdelingen for Sundhedsplanlægning i regionen og repræsentanter fra den øvrige administration i Hospitalsenheden Vest mødes og drøfter aktuelle problemstillinger. Her deltager økonomichefen for blandt andet at følge op på, om ændringer i projektet vil have konsekvenser for effektiviseringstiltagene.

Justeringer i byggeprojektet og besparelseskataloget har indtil videre baseret sig på princippet om "facader før funktioner", og ændringerne er indtil videre vurderet til at have en meget begrænset effekt på effektiviseringsgevinsten, og kan indtil videre håndteres indenfor bufferkapaciteten. De seneste licitationer har ikke givet anledning til justeringer i byggeriet.

3. Overordnet status ved udgangen af 4. kvartal 2016

Nedenstående tabel giver et overblik over de identificerede hovedrisici i effektiviseringsarbejdet og udviklingen i disse siden sidste kvartal.

Årsagen til at tema 11 er gul er udelukkende at der stadig foregår konkretisering af beskrivelsen.

Tabel 1. Effektiviseringsarbejdets hovedrisici og status

Nr.	Risikoemne	Økonomi	Tid	Kvalitet
1.	Samling af fødsler (ophør af tilskudsbevilling fra Staten)	Uændret	Uændret	Uændret
2.	Patienttransport mellem matrikler	Uændret	Uændret	Uændret
3.	Bemandingsstrukturen i klinikken, inkl. vagtdækning – lægeområdet	Uændret	Uændret	Uændret
4.	Øget dagkirurgi, operationsplanlægning - sengebesparelse og rationalisering på OP	Uændret	Uændret	Uændret
5.	Patientforløb på tværs af sektorer, kommunesamarbejde	Uændret	Uændret	Uændret
6.	Sekretariater, stab og ledelse	Uændret	Uændret	Uændret
7.	Serviceområdet - receptioner, køkken, portører, rengøring, piccoline	Uændret	Uændret	Uændret
8.	Bygninger og teknik, forsyning og vedligehold	Uændret	Uændret	Uændret
9.	Logistik - IT, varekøb og automatisering - depot	Uændret	Uændret	Uændret
10.	Diagnostik	Uændret	Uændret	Uændret
11.	Bedre rammer for opgavevaretagelsen - optimering af patientforløb	Uændret	Uændret	Uændret

3.1 Beskrivelse af risici og handlinger

I nedenstående tabel 2 gives en beskrivelse af de enkelte risici i tabel 1 og de tilhørende risikoreducerende tiltag.

Tabel 2. Risici og risikoreducerende tiltag

Nr.	Risiko	Beskrivelse	Risikoreducerende tiltag	Ansvarlig	Status
1.	Samling af fødsler (ophør af tilskudsbevilling fra Staten)			Ann Fogsgaard	Uændret
2.	Patienttransport mellem matrikler			Preben Sørensen	Uændret
3.	Bemandingsstrukturen i klinikken, inkl. vagtdækning - lægeområdet			Lasse Hansen	Uændret
4.	Øget dagkirurgi, operationsplanlægning - sengebesparelse og rationalisering på OP	Potentialet er nedskrevet fra 21 til 16 mio. kr.	Risikoen er fjernet ved at øge effektiviseringsgevinsten på andre områder	Torben Bæk Hansen / Else Folmer	Uændret
5.	Patientforløb på tværs af sektorer, kommunesamarbejde			Birgitte Ostersen	Uændret
6.	Sekretariater, stab og ledelse / øvrig samling	Potentialet er opskrevet fra 25 til 39 mio. kr.		Lasse Hansen	Uændret
7.	Serviceområdet - receptioner, køkken, portører, rengøring, piccoline	Potentialet er nedskrevet fra 28 til 14 mio. kr.	Risikoen er fjernet ved at øge effektiviseringsgevinsten på andre områder	Jens Peter Østergaard	Uændret
8.	Bygninger og teknik, forsyning og vedligehold	Potentialet er nedskrevet fra 14 til 8 mio. kr.	Risikoen er fjernet ved at øge effektiviseringsgevinsten på andre områder	Jens Peter Østergaard	Uændret
9.	Logistik - IT, varekøb og automatisering - depot			Preben Sørensen	Uændret
10.	Diagnostik	Potentialet er opskrevet fra 5 til 14 mio. kr.		Jesper Mortensen	Uændret

11.	Bedre rammer for opgavevaretagelsen - optimering af patientforløb	Mangler endelig konkretisering	En evt. risiko vurderes at kunne holdes indenfor råderummet på 17 mio. kr.	Staben	Uændret
-----	---	--------------------------------	--	--------	---------

3.2 Lukkede risikoemner siden sidste rapport

Følgende risikoemner er lukket siden sidste rapport:

Risikoemnets navn

Begrundelse for at lukke det

Risikoemnets navn

Begrundelse for at lukke det

Der er ikke lukket risikoemner siden sidste rapportering

Bilag

Tabel 3 viser den anvendte konsekvensklasse for økonomi i forbindelse med risikovurderingen af effektiviseringsarbejdet.

Tabel 3. Konsekvensklasse for Økonomi i forbindelse med effektiviseringsarbejdet

Konsekvens	Økonomisk risiko i pct. (af projektets eff.krav)	Økonomisk risiko i kroner	
1. Meget lav	< 1%	X	
2. Lav	1% - 5%	X	X
3. Middel	5% - 10%	X	X
4. Høj	10% - 15%	X	X
5. Meget høj	> 15%		X

I tabel 4 ses risikomatrixen for effektiviseringsarbejdet. Matrixen svarer til byggeprojektets.

Tabel 4. risikomatrix for effektiviseringsarbejdet

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

	Ikke kritisk
	Under observation
	Kritisk