

Risikorapportering for Det Nye hospital i Vest DNV – Gødstrup

3. kvartal 2017



Skrevet af	Mikael Hygum Thyssen (Bygherrerådgiver)	2017-10-02
Kontrolleret af	Martin Guldborg	2017-10-02
Godkendt af	Michael Hyllegaard (bygherre)	2017-11-03

Hospitalsenheden i Vest
Herning og Holstebro
Projektsekretariatet DNV – Gødstrup

Indhold

1	Indledning	3
2	Overordnet status ved udgangen af 3. kvartal 2017	3
2.1	Oversigt over risikoniveau ift. 2. kvartal 2017	4
2.2	Beskrivelse af væsentligste risici	6
2.3	Beskrivelse af nye risici.....	8
2.4	Risici ift. effektiviseringskrav	10
2.5	Andet igangværende risikoarbejde	10
3	Risikooversigt	11
3.1	Risikovurdering	11
3.2	Risikooversigt.....	13

1 INDLEDNING

Regionsrådet for Region Midtjylland godkendte den 29. marts 2017 den reviderede styringsmanual for DNV-Gødstrup dateret den 7. februar 2017. 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 – 3. kvartal 2017" beskrives aktuelle risici for 3. kvartal, samt deres udvikling i forhold til seneste kvartalsrapport.

2 OVERORDNET STATUS VED UDGANGEN AF 3. KVARTAL 2017

Ved udgangen af 3. kvartal pågår der byggemøder og projektgennemgangsmøder for delprojekt 8-11, leverandørprojektering og indvendige arbejder. Arbejdstidsplanen er udarbejdet og udsendt til entreprenørerne, og der arbejdes efter denne. Arbejdet med råhus er forløbet planmæssigt, men facadeentreprenøren har været udfordret på fremdrift, hvilket har betydning for efterfølgende indvendige arbejder, hvis bygningerne ikke er tætte (se risiko 6). Opstarten af indvendige arbejder er sket planmæssigt, men er udfordret pga. opgavens størrelse, og den hastighed hvormed arbejdet skal iværksættes (se risiko 4 og 5). Projektmæssige afklaringer (risiko 1 og 8), forsinket færdiggørelse af tagdækning (risiko 10) og udfordringer med at få tilstrækkelig bemanning (teknikentreprise) giver forsinkelser og afføder reflekskrav (risiko 6 og 9). Bygherre og byggeledelsen har stort fokus på at afdække og håndtere disse ekstrakrav, samtidigt med, at der er allokeret flere ressourcer til tæt opfølgning på tidsplanen.

For Etape 3 Somatik har der været udfordringer med blød bund, men det er nu løst og råhus-arbejdet pågår. Der er udarbejdet en plan for leverandørprojektering, som skal indarbejdes i arbejdstidsplanen (risiko 2). Udførelse af serviceby og teknikhuse pågår. Udvendige arbejder er ved at være afsluttet og indvendig aputering pågår, men der har været udfordringer mht. projektmæssige afklaringer. Arbejdstidsplanen er i proces og der pågår en dialog med entreprenørerne (risiko 3).

I 3. kvartal er nye procedurer iht. risikovejledningen blevet implementeret. Byggepladsen holder nu egne risikomøder, som leverer input til risikogruppen, og Etape 2 har fået egen risikogruppe og proces for risikostyring.

2.1 Oversigt over risikoniveau ift. 2. kvartal 2017

Nedenfor fremgår en oversigt over de 10 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

Ingen farve = kan ikke oplyses pga. igangværende forhandling

En nærmere beskrivelse af denne kategorisering fremgår af afsnit 3.1.

I forhold til 2. kvartal er det samlede risikoniveau opadgående.

3. Kvartal 2017				
Risikonr.	Risiko	Tid	Økonomi	Kvalitet
1	Projekt materialet er ikke klar til udførelse, grundet fejl og mangler i det gældende materiale.	Uændret	Forværret	Uændret
2	Leverandørprojektering DP31/Somatik + DP11/Somatik bliver ikke udført i rette tid ift. arbejdstidsplan.	Forværret	Forværret	Forværret
3	Byggeriet af etape 3 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.	Uændret	Uændret	Uændret
4	Teknikentreprisen ikke har den fornødne kapacitet til at løfte opgaven ift. egenprojektering, materialegodkendelser og justeringer før opstart	Uændret	Forværret	Uændret
5	Projektopfølgningen har ikke den fornødne kapacitet til at sikre de nødvendige afklaringer i takt med udførelsen	Uændret	Forbedret	Uændret
6	Byggeriet af etape 1 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.	Forværret	Forværret	Forværret
7	Manglende samkøring af anlæg, herunder samkøring med BH leverancer	Uændret	Uændret	Uændret
8	Kendte varslede projektændringer indarbejdes ikke rettidigt i projekt materialet og er ikke tilgængelig på Byggeweb	Ny	Ny	Ny
9	Mangelfuld håndtering af entreprenør ekstrakrav	Ny	Ny	Ny
10	Der skal udføres indvendige arbejder i ikke tætte bygninger.	Ny	Ny	Ny

I forhold til seneste kvartalsrapportering er der 3 nye risici i oversigten. Der er udgået 2 risici.

Beskrivelse af risici der er udgået:

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

Der er oprettet og accepteret en arbejdstidsplan, som er blevet fulgt af entreprenøren. Risikoen afsluttes hermed og der er i stedet oprettet en ny risiko (nr. 6 i skema) som erstatter nævnte risiko, eftersom det forsat kan have tidsmæssige og økonomisk konsekvens for opstart af efterfølgende entreprenører i projektet.

Økonomisk krav fra Byggeledelsen for forskudt byggeri

Der er fundet en midlertidig løsning, hvor byggeledelsen mod betaling fortsætter arbejdet. Sideløbende tager bygherre initiativ til at løse tvisten om nødvendigt ved voldgift. På den baggrund er risiko lukket (risikogruppen kan ikke rapportere på en igangværende forhandling eller juridisk tvist).

2.2 Beskrivelse af væsentligste risici

Risiko 1: Projektmateriale for etape 1 er ikke klar til udførelse, grundet fejl og mangler i det gældende materiale.

Der er risiko for, at fejl og mangler i det gældende projektmateriale for Etape 1 forsinker entreprenørernes egen-projektering, ordring af materialer og efterfølgende opstart på byggepladsen. Foruden tidsmæssig konsekvens, kan risikoen få økonomisk konsekvens pga. krav fra entreprenører, og få betydning for kvaliteten, hvis fejl ikke bliver rettet (eller ringere niveau accepteres pga. tidsmæssige/økonomisk konsekvens).

Risikoen har sammenhæng med risiko nr. 5. For at håndtere risikoen afholdes ugentlige projektopfølgingsmøder, for at optimere fremdriften af afklaringer. Byggeledelsen indkalder og leder disse møder. Derudover har totalrådgiver 1 øget bemanningen for at følge med og sikrer, at afklaringer indarbejdes løbende i den resterende del af projektet, så fejl ikke gentages. Det vurderes at de implementerede tiltag virker efter hensigten.

Risikoen kan få betydning for alle konsekvensparametre. Økonomisk Estimat er: 30 mio. kr. Hvilket med en sandsynlighed på 75 % giver et risikotal på 22,5 mio. kr.

Risiko 2: Leverandørprojektering DP31/Somatik + DP11/Somatik bliver ikke udført i rette tid ift. arbejdstidsplan.

Risiko 2 er identificeret på baggrund af erfaringer fra Etape 1, hvor leverandørprojektering har givet en række udfordringer (jf. risiko nr. 4). Der er risiko for, at leverandørprojektering ikke bliver udført som forudsat i arbejdstidsplanen, som i forvejen vurderes udfordret (jf. risiko nr. 3). Især tværetape-arbejderne DP11 skal indgå/iagttages i arbejdstidsplanen for Etape 3.

Hvis ikke forudsætningerne for leverandørprojektering er på plads og koordineres ift. arbejdstidsplanen kan det få konsekvenser for den samlede tidsplan og medføre krav fra entreprenørerne. Risikoen kan dermed få konsekvens for både tid og økonomi. Siden seneste kvartalsrapport er der fremlagt en plan for leverandørprojekteringen, som skal indarbejdes i arbejdstidsplanen.

Totalrådgiver 3 har kort forinden kvartalsrapporteringen modtaget tilbagemelding fra teknikentreprenør vedr. plan for leverandørprojektering. På baggrund af denne tilbagemelding er risikoens sandsynlighed opjusteret. Opjusteringen skyldes, at der ved afslutningen af rapporten ikke er de fornødne aftaler på plads. Totalrådgiver for etape 3 følger op omgående.

Økonomisk Estimat er: 3,4 mio. kr. Med en sandsynlighed på 75 % er risikotallet 2,55 mio.kr.

Risiko 3: 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.

Arbejdstidsplanen er udarbejdet af byggeledelsen, men er fortsat under bearbejdning. Der pågår løbende tidsplanmøder mellem parterne. Indtil arbejdstidsplanen er godkendt er udbudstidsplanen gældende.

Risikovurderingen er tilpasset det økonomiske estimat fra byggeledelsen på 22,4 mio. kr., og er dermed uændret for økonomi-parameteren. Med en sandsynlighed på 50 % er risikotallet 11,2 mio. kr.

Risiko 4: Teknikentreprisen har ikke den fornødne kapacitet til at løfte opgaven ift. egenprojektering, materialegodkendelser og justeringer før opstart

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 for etape 1. Der er derfor risiko for stilstand i arbejdet, hvilket kan medføre tidsfristforlængelser og økonomiske krav, hvilket entreprenøren allerede har varslet.

For håndtering af risikoen er konsekvensen af projektmæssige afklaringer vurderet i forbindelse med byggeledelsens etablering af den samlede arbejdstidsplan. Samtidigt er der fokus på, at man fra totalrådgivers og bygherres side sikrer optimale muligheder for hurtige afklaringer og projektopfølgning. Se tiltag beskrevet under risiko 1, som vurderes at virke efter hensigten. Men entreprenøren har svært ved at samle nok ressourcer til at følge arbejdstidsplanen, der forudsætter, at der arbejdes i fem samtidige "etagetog" (entreprenøren har meldt ud, at der kun er ressourcer til bemanning af fire samtidige etagetog). Bygherre og byggeledelsen følger tæt op på denne risiko.

Risikovurderingen er for økonomiparameteren forværret ift. 2. kvartalsrapport. Byggeledelsen har opjusteret det økonomiske estimat til 11 mio. kr. Med en sandsynlighed på 50 % er risikotallet 5,5 mio. kr.

Risiko 5: Projektopfølgningen har ikke den fornødne kapacitet til at sikre de nødvendige afklaringer i takt med udførelsen

Der er en risiko for, at opgaven med hurtig igangsætning af delprojekt 8-10 udfordrer totalrådgiverens projektopfølgning i forhold til afklaring af projektmæssige spørgsmål, koordinering og ajourføring ifht. eventuelle ændringer, samt entreprenørernes egen-projektering. Hvis ikke projektopfølgningen er gearret til dette, kan det få tidsmæssig og økonomisk konsekvens.

Der har været en konkret udfordring ift. udestående afklaringer i ventilationsprojektet, som der er fulgt tæt op på ved ugentlige projektopfølgingsmøder. Forud for seneste kvartalsrapport kunne projekteringslederen for TR1 oplyse, at VVS projektet netop var opdateret og TR1 havde mandet op (og flere var på vej til byggepladsen). Dette har virket og risikoskema er opdateret ift. dette (risikoniveau er forbedret). Dog vurderes totalrådgivers kapacitet/ressourcer løbende, herunder "afstand" til byggeplads. Ressourcer i forhold til at mande op på pladsen er netop blevet drøftet på ledelsesniveau.

Risikovurderingen er tilpasset det økonomiske estimat fra byggeledelsen på 12,0 mio. kr. og er dermed forbedret for økonomi-parameteren. Risikotallet er 6 mio. kr.

Risiko 6: Byggeriet af Etape 1 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.

Der er risiko for, at byggeriet af Etape 1 tager længere tid end forudsat i den aktuelle planlægning. Dette kan medføre krav fra entreprenørerne om tidsfristforlængelse og økonomisk kompensation. Ligeledes kan det medføre, at rådgiverne fremsætter krav om økonomisk kompensation. Endvidere kan det få konsekvens for de områder, funktioner eller afdelinger, der først bliver klar til daglig drift senere end forudsat i tidsplanen.

Byggeledelsen har udarbejdet en fælles arbejdstidsplan, men der er udfordringer mht. at opnå entreprenørernes formelle accept af denne. Entreprenørerne har fremsendt reflekskrav for forsinkelse/stilstand, som behandles af byggeledelsen. Der indkaldes til dialogmøder med entreprenørerne, men det overvejes løbende om uenighed skal eskaleres.

Risikoen er opjusteret ift. seneste kvartal, fordi sandsynligheden er øget. Det økonomiske estimat er 15,1 mio. kr. Risikotallet er 7,5 mio. kr.

Risiko 7: Manglende samkøring af anlæg, herunder samkøring med bygherreleverancer

Risikoen omhandler samkøring af tekniske anlæg og test af disse. Da der er mange forskellige parter involveret (inkl. bygherreleverancer) og dermed mange grænseflader, er der risiko for, at bygningsinstallationer ikke virker sammen på optimal vis. Dette kan medføre sene projektændringer og i sidste ende få betydning for driften.

Risikoen er identificeret på risikoworkshoppen i 4. kvartal 2016 og i nogen grad afdækket ved, at bygherrerådgiveren har undersøgt hvorledes testfaserne tilhørende de respektive udbudstidsplaner er beskrevet i udbuddene under Etape 1 og Etape 3.

For at håndtere risikoen har der været afholdt et indledende arbejds møde mellem totalrådgiver 1 og byggeledelse. På sigt skal totalrådgiver 3 ligeledes involveres i planlægningen. Derudover bemærkes det, at der i tidsplan for Etape 1 er foretaget en opdeling og præcisering af plan for indregulering og idriftsættelse (zoneopdelt). Siden sidst har totalrådgiver 3 fremsendt kommentarer til byggeledelsens oplæg til arbejdstidsplan.

Risikoen kan få konsekvens for alle konsekvensparametre. Risikoniveauet er uændret ift. 2. kvartal. Økonomisk estimat er 0,79 mio. kr. Med en sandsynlighed på 50 % er risikotallet 0,39 mio. kr.

2.3 Beskrivelse af nye risici

Risiko 8: Kendte varslede projektændringer indarbejdes ikke rettidigt i projekt materialet og er ikke tilgængelig på Byggeweb

Der er risiko for, at entreprenørerne arbejder efter tegninger, som er ved at blive opdateret af andre leverandører/entreprenører. Dette kan få betydning for alle konsekvensparametre afhængigt af omfang af ændringer.

For håndtering af risiko er der udarbejdet en procesplan for indarbejdelse af ændringer i projekt materialet. Samtidig skal det sikres, at der i Byggeweb er markeret på tegninger hvis der ikke må bygges efter dem, eller de er foreløbige.

Risikoen er estimeret til 26 mio. kr. Med en sandsynlighed på 50 % er risikotallet på 13 mio. kr.

Risiko 9: Mangelfuld håndtering af entreprenør ekstrakrav

Der er risiko for, at mangelfuld håndtering og behandling fra totalrådgiverens, byggeledelsens og bygherrens side af entreprenørernes ekstrakrav kan medføre uberettiget betaling, unødvendig forlængelse af byggetiden og tab af erstatning. Effekten af mangelfuld håndtering er kraftigt selvforstærkende, idet det tilskynder alle entreprenørerne til at fremsende yderligere krav.

Risikoen er særlig relevant pga. de problemstillinger, der er beskrevet under risiko 1-6, som også har medført en række ekstrakrav. Bygherren har efter anmodning modtaget totalrådgiver 1 og byggeledelsens fælles plan til opstramning af procedure for behandling af aftalesedler og gennemgang af tidligere accepterede krav. Byggeledelsen skal afdække alle tidsmæssige krav og komme med deres oplæg til opgørelse og afhandling af disse. Bygherrerådgiveren skal assistere ved bygherrens behandling af krav og har udarbejdet nyt paradigme for aftalesedler.

Risikoen kan få indvirkning på alle konsekvensparametre, dog primært økonomi, som er estimeret til 15 mio. kr. Med en sandsynlighed på 50 % giver det et risikotal på 7,5 mio. kr.

Risiko 10: Der skal udføres indvendige arbejder i ikke tætte bygninger

Der er risiko for, at indvendigt arbejde iværksættes i områder, som ikke er helt tætte for indtrængning af vand. Dette kan for konsekvens for tid og økonomi, fordi vådt gips mv. skal skiftes og/eller områder skal udtørres. Som angivet i afsnit 2.1 har tag- og facade entreprenøren være forsinket, men for at undgå forsinkelser, er der udført interimslukninger af facader, og arbejdstidsplaner for lukning og indvendige arbejder koordineres tæt.

Risikoen er estimeret til 7 mio. kr. Med en sandsynlighed på 50 % er risikotallet 3,5 mio. kr.

2.4 Risici ift. effektiviseringskrav

I forhold til risici vedrørende hospitalets arbejde med at realisere effektiviseringskravet til kvalitetsfondsprojektet henvises til vedlagte bilag.

2.5 Andet igangværende risikoarbejde

I 3. kvartal har der været fokus på at implementere nye procedurer, herunder metodik for kvantificering. Der har været afholdt 2 risikogruppermøder (for Etape 1 og 3) og der har været afholdt møde vedr. opfølgning på opmærksomhedsliste for byggeplads Etape 1 og 3.

3 RISIKOOVERSIGT

3.1 Risikovurdering

På næste side er givet en oversigt over de 9 væsentligste risici i risikoregistret. De er kategoriseret ud fra en vurdering af sandsynlighed og konsekvens på hver af de tre målparametre: Tid, økonomi og kvalitet i henhold til nedenstående risikomatrice.

Risikomatrice

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

	Ikke kritisk
	Under observation
	Kritisk

Ny risikomatrice indeholder nedenstående intervaller, som vil blive indarbejdet i ny risikovejledning.

Konsekvens	1	2	3	4	5
	Meget lav	Lav	Middel	Høj	Meget høj
Tid	Mindre end 1 % forsinkelse ift. den samlede tidsplan, dvs. mindre end 1 måned	Mindre end 4 % forsinkelse ift. den samlede tidsplan dvs. mindre end 3 måneder	Mindre end 7 % forsinkelse ift. den samlede tidsplan, dvs. mindre end 6 måneder	Mindre end 15 % forsinkelse ift. den samlede tidsplan, dvs. mindre end 1 år	Større end 15 % forsinkelse af den samlede tidsplan, dvs. større end 1 år.
Økonomi	Mindre end 0,01 % af anlægsøkonomi dvs. ca. 0,3 mio. kr.	Mindre end 0,1 % af anlægsbudget dvs. ca. 3,1 mio. kr.	Mindre end 0,5 % af anlægsbudget dvs. ca. 16 mio. kr.	Mindre end 1 % af anlægsbudget dvs. ca. 31,5 mio. kr.	Større end 1 % af anlægsbudget dvs. større end 31,5 mio. kr.
Kvalitet	Ingen betydning for opfyldelse af projektets succeskriterier, men mindre kvalitetsforringelser	Risikoen har en lille betydning for opfyldelse af projektets succeskriterier.	Risikoen har en betydning for opfyldelse af projektets succeskriterier, herunder ekspertpanelets forudsætninger.	Risikoen har væsentlig betydning for opfyldelse af projektets succeskriterier.	Risikoen har kritisk betydning for opfyldelse af projektets succeskriterier.
Sandsynlighed	1	2	3	4	5
Vægtning	10 %	25 %	50 %	75 %	95 %

Af oversigten nedenfor fremgår 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. Det bemærkes, at der siden seneste kvartalsrapport er ændret på vægtning af sandsynlighed. Risikotal er derfor ikke sammenlignelige ift. kvartalsrapport for 2. kvartal.

3.2 Risikooversigt

Risiko	Beskrivelse	Sandsynlighed	Tid	Økonomi	Kvalitet	Risikoafdækning (Hvilke tiltag er udført/tiltænkt for at undgå/forhindre/reducere/overføre/acceptere risikoen)	Hvad sker der hvis risikoen indtræffer?	Estimat på forbundne projektkomkostninger, hvis risikoen indtræffer	Beslutnings-/ action-behov	Dato for beslutning/ action	Ansvarlig for beslutning/ action
1	Projektmaterialer er ikke klar til udførelse, grundet fejl og mangler i det gældende materiale.	4	12	16	8	- TR1 skal sikre at der er ressourcer til rådighed til at håndtere de mangler der mødes så de kan indarbejdes i det resterende projektmateriale, i god tid inden planlægningen skal gennemføres - Der afholdes løbende ekstra projektopfølgingsmøder med entreprenøren, TR1, BH og BL	- Forsinkelser eller standsning af arbejderne - Økonomiske krav fra ent. Grundet stilstand eller forlænget byggetid - Sygehuset bliver ikke klar til i brugtagning som ventet	Estimat 30 MDDK Risikotal 22,5 Mio	Der bør vurderes om der skal foretages en ekstern granskning af projektmaterialets kvalitet	01-10-2017	BH - MHY
2	Leverandørprojektering DP31/Somatik + DP11/Somatik bliver ikke udført i rette tid ift. arbejdsplan.	4	12	12	16	Entreprenørprojektering: Udkast til leverandørprojektering er aftalt med BL og udsendt til møde med Bravida og Lindpro der er de "tunge" installationsentreprenører. Udkastet indeholder afsat tid til tværfaglig koordinering, entreprenørerne imellem. D.d. 27-09-2017 har TR3 modtaget tilbagemelding fra Bravida (VVS og VENT) der umiddelbart må afvises og derfor kræver bearbejdning for at sikre tid til tværfaglig koordinering og overholdelse af udbudstidsplanen. TR3 følger omgående op. Arbejdsplaner: BL og TR3 har afholdt møde 25-09-2017 med henblik på at få aftalt fremdrift. Der afholdes supplerende arbejdsplaner mellem BL og TR3 i uge 40 hvorefter BL udarbejder udkast til arbejdsplaner. TR3 kommenterer udkastet, BL færdiggør arbejdsplanerne til dialog med entreprenørerne. TR3 deltager indledningsvis i dialogen.	Entreprenørprojektering: Der er risiko for at entreprenøren vil kræve tidsfristforlængelse og penge for omprojektering. Arbejdsplaner: Der vil opstå styringsmæssige problemer.	Estimat 3.400.000,- kr. Risikotal: 2.550.000	Entreprenørprojektering: TR3 kontakter Bravida med henblik på udarbejdelse af tidsplan der eliminerer risiciene. Arbejdsplaner: Der er aftalt møde i uge 40 mellem TR3 og BL.	29-09-2017	BL
3	Byggeriet af etape 3 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.	3	9	12	3	TR3 har udarbejdet udbudstidsplan baseret på erfaringer og planlægning fra etape 1. Byggedelsen og bygherrerådgiveren har kommenteret tidsplanen under dennes udarbejdelse. TR3 og byggeledelsen har sammen gennemgået byggeledelsens afsluttende kommentarer og forudsætninger for udbudstidsplanen.	Entreprenørerne 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.	22,4 mio. kr. Risikotal: 11,2 mio.	Byggeledelsen skal straks færdiggøre og udsende arbejdsplan til kommentering. BH bør overvåge arbejdet, da byggeledelsen har interesse i at forlænge byggetiden for at underbygge eget merkraft.	01-10-2017	MHY
4	Teknikentreprisen har udfordringer i opstartsfasen, herunder egenprojektering, materialegodkendelser, indarbejdelse af ændringer/tilpasninger	3	9	9	6	BH har før sommerferien stået i spidsen for en ekstra opfølgingsgruppe, hvor Bravidas ledelse, Curavita, Bygherre og Byggeledelse drøfter og aftaler tiltag for at fremme projektet. Mødet giver Bravida mulighed for at drøfte emner som de mener standser fremdriften	Har Bravida ikke den fornødne bemanding vil det samlede projekt blive forsinket.	Estimat 11 MDDK Risikotal 5,5 MDDK	Ny mødestruktur fastholdes, til projektet er på rette spor.	Løbende aktion	TR1 BL/BH
5	Projektopfølgningen er ikke på plads og gearret til den hastighed som projektet på de indvendige arbejder starter op med	3	9	9	6	Ressourcer på pladsen: TR1 skal fortsat sikre at der er det rigtige personale på pladsen til at løse de udfordringer der mødes. Leverandørprojekteringsplan er udført og indarbejdet i arbejdsplanen. Der skal sikres at der følges op på den løbende.	Byggefasen går i stå og bliver forsinket. Der vil komme krav om tidsfristforlængelse og økonomisk krav for stilstand	Estimat 12 MDDK Risikotal 6.000.000	TR1 skal løbende have fokus på at sikre de rette ressourcer, som følger projektets udvikling	01-10-2017	TR1
6	Byggeriet af etape 1 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.	3	9	9	3	Byggeledelsen har udsendt fælles afstemt arbejdsplan for alle entrepriser. Tidsplanen tager udgangspunkt i alle aktuelle tidsmæssige krav og byggeriets aktuelle stade. Byggeledelsen styrer byggeriet iht. arbejdsplanen og indhenter entreprenørernes godkendelse. Bygherren har bedt byggeledelsen om at få afdækket alle krav ift. tidsplanen og byggeledelsens indstilling til afhandling af disse.	Entreprenørerne 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.	15,1 mio. kr. Risikotal: 7,5 mio.	Byggeledelsen skal indhente accept af arbejdsplanen og sikre overholdelse af denne. BH bør overvåge arbejdet, da byggeledelsen har interesse i at forlænge byggetiden for at underbygge eget merkraft.	01-10-2017	MHY
7	Manglende samkøring af anlæg, herunder samkøring med BH leverancer	3	6	6	9	TR3 og byggeledelse har ikke afholdt yderligere møde efter ovennævnte møde 30. juni 2017. 7. juli har TR3 / JM sendt kommentarer til BL's oplæg til arbejdsplan.	Tid og økonomi påvirkes.	Estimat 790.000,- risikotal 395.000,-	BL skal besvare TR3 kommentering af arbejdsplan udarbejdet af BL.	01-10-2017	Byggeledelse
8	Kendte varslede projekter ændringer indarbejdes ikke rettidigt i projektmaterialet og er ikke tilgængelig på Byggeweb	3	9	12	3	TR1 skal etablere en plan og proces der sikrer at ændringer fra både BH organisationen og leverandørprojekteringen sikres indarbejdet i projektet. Det skal sikres at der i Byggeweb er markeret på tegninger hvis der ikke må bygges efter dem eller de er foreløbige.	Der indbygges fejl i projektet, som muligvis skal ændres efterfølgende med risiko for forsinkelse og merøkonomi.	Estimat: 26 MDDK Risikotal 13.000.000	Procesplan for indarbejdelse af ændringer i projektmaterialet skal på plads. Byggeweb gennemgås af TR1 og tegninger der ikke må bygges efter, fjernes / Markeres så det er tydeligt at der skal ske ændringer.	01-10-2017	TR1
9	Mangelfuld håndtering af entreprenør ekstrakrav	3	9	9	3	Bygherren har efter anmodning modtaget TR1 og byggeledelsens fælles plan til opstramning af procedure for behandling af aftalesedler og gennemgang af tidligere accepterede krav. Byggeledelsen skal afdække alle tidsmæssige krav og komme med deres oplæg til opgørelse og afhandling af disse. Bygherrerådgiver skal assistere ved bygherrens behandling af krav og har udarbejdet nyt paradigme for aftalesedler.	Byggeriet fordyres og forsinkes unødigt. Effekten af mangelfuld håndtering er kraftigt selvforstærkende, idet det tilskynder alle entreprenører til at fremsende yderligere krav.	15 mio. kr. Risikotal: 7,5 mio.	TR1 og byggeledelsen skal opstarte ny procedure for behandling af aftalesedler og gennemgå tidligere aftalesedler. Byggeledelsen skal redegøre for alle tidsmæssige krav og deres indstilling hertil. Bygherren bør følge arbejdet.	26-09-2017	MHY
10	Der skal udføres indvendige arbejder i ikke tætte bygninger	3	6	9	3	Arbejdsplanerne sammenholdes med hinanden så områder hvor der er en udfordring findes. Disse områder skal sammenholdes med BH indflytningsplaner, så der kan ske en prioritering af områder der vil være nødvendige at fremme.	Indvendige arbejder bliver forsinket i starten. Der sker en forsinkelse i BH indflytning.	Estimat 7,0 MDDK Risikotal 3.500.000	BL laver en vurdering på hvilke områder det omhandler, hvorefter det aftales med BH, hvilke tiltag der skal iværksættes.	01-10-2017	HDN / MHY

Bilag 2:

Bilag til DNV-projektets risikorapportering til regionsrådet

Risikovurdering af effektiviseringsarbejdet

3. kvartal 2017

1. Indledning

Nærværende rapport opsummerer de vigtigste risici i forbindelse med effektiviseringsarbejdet på DNV-Gødstrup projektet i 3. kvartal 2017.

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 et år efter ibrugtagning af de samlede nye fysiske rammer.

Risikovurderingerne opdeles på økonomi, tid 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

Hospitalsenheden Vest skal i 2021 aflevere en effektiviseringsgevinst på 8 pct. svarende til 169 mio. kr. (2016 pl). Effektiviseringsarbejdet er sat i gang i 2013 og forløber ved udgangen af 3. kvartal 2017 planmæssigt.

Der forventes en samlet indflytning primo 2020 jf. den senest godkendte hovedtidsplan for DNV-Gødstrup projektet. 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 og øvrige uforudsete udgifter.

Effektiviseringsgevinsten på de strukturelle og bygningsrelaterede gevinster vurderes på nuværende tidspunkt at udgøre 66 mio. kr. og kan i vid udstrækning først realiseres ved indflytningen i 2020. Gevinsten ved nogle af de effektiviseringstemaer der relaterer sig de organisatoriske ændringer er sat i gang og realiseres løbende.

Der er til og med 2017 realiseret 54 mio. kr. på forskellige områder, bl.a. sekretariater, stab og ledelse, vagter, koptimering, det tværsektorielle samarbejde, vedligehold samt det diagnostiske område. I 2018 forventes der realiseret yderligere 9,4 mio. kr. Konkretiseringen af gevinsterne i 2016 og 2017 har medført en del justeringer i effektiviseringsgevinsten i nogle af temaerne og reduceret bufferen fra oprindeligt 21 mio. kr. til 15 mio. kr., men konkretiseringen har også generelt mindsket risiciene for at gevinsterne ikke kan realiseres.

Der er månedlige koordineringsudvalgsmøder vedrørende kvalitetsfondsprojektet, hvor projektsekretariatet, afdelingen for Sundhedsplanlægning i regionen og repræsentanter for Staben 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, og dermed heller ikke forhold i byggeriet der har betydning for justeringer effektiviseringsgevinsten.

3. Overordnet status ved udgangen af 3. kvartal 2017

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

Der er ikke sket statusændringer siden rapporteringen for 2. kvartal 2017.

Årsagen til at risiko 1 er gul er udelukkende, at der stadig foregår konkretisering af effektiviseringsbeløbet.

Tabel 1. Effektiviseringsarbejdets hovedrisici og status

Nr.	Risikoemne	Økonomi	Tid	Kvalitet
1.	Lavere effektiviseringsgevinst for 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 hovedrisici i tabel 1 og de tilhørende risikoreducerende tiltag.

Tabel 2. Risici og risikoreducerende tiltag

Nr.	Risiko	Beskrivelse	Risikoreducerende tiltag	Ansvarlig	Status
1.	Lavere effektiviseringsgevinst for bedre rammer for opgavevaretagelsen – optimering af	Mangler endelig konkretisering af en del af beløbet.	En evt. risiko vurderes at kunne holdes indenfor råderummet på 15 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