

# Risikoreportering for Det Nye hospital i Vest DNV – Gødstrup

3. kvartal 2019



Skrevet af	Henriette Linde (Bygherrerådgiver)	2019-09-20
Kontrolleret af	Martin Guldborg (Bygherrerådgiver)	2019-09-24
Godkendt af	Michael Hyllegaard	2019-10-24

Hospitalsenheden i Vest  
Herning og Holstebro  
*Projektsekretariatet DNV – Gødstrup*

# Indhold

<b>1</b>	<b>Indledning .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Overordnet status ved udgangen af 3. kvartal 2019.....</b>	<b>3</b>
2.1	Oversigt over risikoniveauet i 3. kvartal 2019 .....	5
2.2	Beskrivelse af væsentligste risici .....	6
2.3	Risici, der er udgået.....	11
2.4	Andet igangværende risikoarbejde.....	11
<b>3</b>	<b>Risikooversigt.....</b>	<b>12</b>
3.1	Risikovurdering.....	12
3.2	Risikooversigt (side 14 / 16).....	14

## 1 INDLEDNING

Regionsrådet for Region Midtjylland godkendte den 5. december 2017 en revideret styringsmanual for DNV-Gødstrup dateret 13. oktober 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, så 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 herudover 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 administrationen 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 2019" beskrives aktuelle risici for 3. kvartal 2019 frem til medio september, samt deres udvikling i forhold til kvartalsrapporten for 2. kvartal 2019.

I 3. kvartal 2019 benyttes de samme procedurer som i 2. kvartal 2019 iht. risikovejledningen. Byggepladsen holder egne risikomøder, som leverer input til risikogruppen via opmærksomhedslisten.

Risikoarbejdet for Psykiatrien forløber med egen risikogruppe og rapportering, og Psykiatrien indgår derfor ikke i nærværende risikorapport.

## 2 OVERORDNET STATUS VED UDGANGEN AF 3. KVARTAL 2019

Etape 1: Byggeledelsen har på bygherres initiativ revideret og udsendt arbejdstidsplan rev. 5.2 i juli 2019. I 3. kvartal 2019 har byggeledelsens arbejde fortsat fokuseret på at sikre, at installationsentreprenøren efterlever gældende tidsplan. Der har derfor været afholdt flere møder med installationsentreprenørens ledelse for at præcisere og uddybe problemstillingen i forhold til tidsplan og aflevering. Byggeledelsen vurderer, at de arbejder, som bygherren har igangsat, er i god fremdrift.

Følgende risici indeholder en risiko i forhold til tidsplanen for etape 1: Nr. 1, 2, 3 og 6.

Bygherren har modtaget skriftligt svar fra installationsentreprenøren, hvori denne oplyser, at bemanningen øges på pladsen med 15 ekstra elektrikere og 5-7 mand på øvrige fag. Byggeledelsen har medio september noteret sig, at dette tilsagn endnu ikke har udmøntet sig på pladsen.

Bygherren forhandler fortsat modtagne krav fra entreprenørerne relateret til arbejdstidsplan rev. 5, og arbejdet med afdækning og håndtering af de økonomiske krav er fortsat i 3. kvartal 2019. Der afholdes møder mellem bygherre og dennes rådgivere med henblik på at kvalificere det juridiske vurderingsgrundlag for de modtagne

krav og kravene som grundlag for kvantificering af risici. Der pågår forhandling med byggeriets parter om placering af ansvar og økonomiske konsekvenser heraf.

I 3. kvartal er den aftalte procedure med ugentlige møder til håndtering af udfordringer med at få projektmæssige afklaringer på plads imellem rådgivere og entreprenører videreført. Udfordringerne har medvirket til forsinkelser og afføder reflekskrav. Der føres dialog med entreprenører om opmanding på de kritiske opgaver. Der pågår ugentlige møder omkring behandling af aftalesedler med deltagelse af totalrådgiver, byggeledelse, bygherrerådgiver og bygherre. Bygherre leder møderne. Bygherre og byggeledelsen har stort fokus på at afdække og håndtere ekstrakrav. Byggeledelsen har over for entreprenørerne indskærpet, at byggeledelsen skal gøres opmærksom på evt. manglende behandling af ekstrakrav, såfremt dette hindrer fremdrift på pladsen.

### Etape 3, Somatik:

Bygherre og byggeledelse har afholdt møder med installationsentreprenøren og dennes ledelse med henblik på at imødegå den hindrende og ikke samarbejdsvillige adfærd, der kunne konstateres over for øvrige entreprenører, bygherre, byggeledelse samt rådgivergruppe for etape 3.

Følgende risici indeholder en risiko i forhold til tidsplanen for etape 3: Nr. 5 og 7.

Byggeledelsen har den 13. september 2019 udsendt en revideret arbejdstidsplan, hvor AB92 aflevering er rykket 5 uger til den 1. maj 2020 grundet vejrligsdage til råhusentreprenøren.

### Generelt:

Bygherre og byggeledelse har i 3. kvartal haft fokus på den risiko, der foreligger for, at etagerne ikke er helt færdige ved aflevering, og at bygherren dermed overtager ikke færdiggjorte etager og et mangelfuldt byggeri, som skal afhjælpes for bygherrens regning. I denne sammenhæng fokuserer bygherre, byggeledelsen og totalrådgiver på at sikre, at de mangler, der påvises ved overdragelse af etager mellem entreprenører, bliver afhjulpet.

Bygherre har igangsat en proces omkring planlægningen af perioden for idriftsættelse af byggeriet. Arbejdet med en hovedtidsplan er igangsat primo 2019 med henblik på yderligere at detaljere føraflevering, afleveringsproces for tekniske installationer herunder indregulering, samt bygherreforhold. Dette arbejde er fortsat i 3. kvartal, og regionsrådet har d. 25. september 2019 behandlet et oplæg til tidsplan for idriftsættelse.

Det bemærkes, at risikoarbejdet kun omfatter selve byggeprocessen og afsluttes med bygningsentrepriserne. Regionens indflytning, afprøvning og ibrugtagning er således ikke omfattet af risikoarbejdet og nærværende rapportering.

Bygherren udarbejder en bevillingssag vedrørende budgetmæssige disponeringer, indstilling om forhøjelse af projektets reserver og orientering vedrørende vurdering af ekstrakrav, herunder reserveprognose til behandling i regionsrådet i november 2019. Risikoarbejdet omfatter kun fremadrettede risici med estimater for de økonomiske konsekvenser, jf. også nedenfor. Således bygger rapporten på antagelsen, at indstillingen vedr. forhøjelse af reserver godkendes af regionsrådet.

Risikobilledet beskrevet i nærværende rapport er isoleret set forbedret fra 2. til 3. kvartal. Regionen har i reserveprognosen, der omfatter forsinkelser indtil AB 92 aflevering i gældende arbejdstidsplaner, afdækket den-

ne forsinkelse. Risikoarbejdet forholder sig derfor til forsinkelser efter AB 92 aflevering, som pt. er den 30. juni 2020 for etape 1 og den 1. maj 2020 for etape 3 (iht. henholdsvis arbejdstidsplan version 5.2 og revision af 13. september 2019).

Projektet er samlet set fortsat økonomisk presset, foruden at projektet er presset på tid.

## 2.1 Oversigt over risikoniveauet i 3. kvartal 2019

I tabel 1 nedenfor vises 9 væsentlige risikoemner i risikoregistret for 3. kvartal 2019. I afsnit 3.2 vises en risi-kooversigt med beskrivelse af risici samt mulige og planlagte risikoreducerende tiltag.

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

Den eventuelle udvikling siden seneste rapport for 2. kvartal er beskrevet med tekst. En nærmere beskrivelse af denne kategorisering fremgår af afsnit 3.1.

**Tabel 1: Væsentlige risici og udvikling siden 2. kvartal 2019**

Risikonr.	Risiko	Tid	Økonomi	Kvalitet
1	Risiko for forsinket AB 92-aflevering pga. mangel på apterings- og installationsressourcer på pladsen	Forbedret	Forværret	Uændret
2	Risiko for at installationsentreprenørens adfærd forsinker byggeriet, etape 1	Forbedret	Forbedret	Uændret
3	Risiko for manglende udført arbejder ved overdragelser og afleveringer, etape 1	Ny	Ny	Ny
4	Risiko for uomgængelige ekstraudgifter til færdiggørelse af byggeriet.	Uændret	Forbedret	Uændret
5	Risiko for manglende fremdrift i etape 3 pga. fortsat uhensigtsmæssig adfærd hos installationsentreprenør	Forbedret	Forværret	Uændret
6	Risiko for at installationsentreprenøren ikke kan sikre tilstrækkelige ressourcer på pladsen, til at sikre	Forbedret	Forbedret	Uændret
7	Risiko for manglende udført arbejder ved overdragelser og afleveringer, etape 3	Ny	Ny	Ny
8	Risiko for mangelfuld håndtering af entreprisekontrakter og rådgivningsaftaler	Uændret	Uændret	Uændret
9	Risiko for mangelfuld håndtering og behandling af entreprenørernes ekstrakrav	Uændret	Forværret	Uændret

## 2.2 Beskrivelse af væsentligste risici

I det følgende gennemgås projektets væsentligste risici. Derudover henvises til bilag i kvartalsrapporteringen vedrørende projektets tvister.

Der er tilkommet to nye risici i forhold til 2. kvartalsrapporten, idet det har vist sig hensigtsmæssigt at oprette to nye risici, der afspejler den risiko, der foreligger for, at etagerne ikke er helt færdige ved aflevering, og at bygherren dermed overtager ikke færdiggjorte etager og et mangelfuldt byggeri, som skal afhjælpes for bygherrens regning.

### **Risiko 1: Risiko for forsinket AB 92-aflevering pga. mangel på averterings- og installationsressourcer på pladsen**

Der er risiko for, at der ikke kan sikres tilstrækkelige ressourcer på etape 1 til at sikre fremdriften for averterings- og installationsentreprenørerne (DP11).

Der opleves gentagne udfordringer med at sikre tilstrækkelige ressourcer på pladsen til at kunne sikre fremdrift i forhold til øvrige aktiviteter. Det opleves, at der efter opstart på etape 3 ikke stilles med de nødvendige ressourcer på etape 1.

Byggeledelsen er i dialog med installations-rammeentreprenører (DP 11), som har tidskritiske opgaver. Formålet er at sikre tilgang af yderligere ressourcer til sikring af fremdrift, så tidsplan rev. 5.2 efterleves.

Det er bygherrens vurdering, at den samlede fremdrift på det seneste er kommet tilbage på sporet, og at der vil ske aflevering inkl. indreguleringer den 30. juni 2020. Vurderingen af det økonomiske estimat er dog baseret på en mulig 6 ugers forsinkelse efter denne dato.

Det økonomiske estimat er øget til 6,5 mio. kr., mens risikotallet med en sandsynlighed på 60 % er øget og andrager 3,8 mio. kr. Baggrunden for dette er en opdatering af den bagvedliggende udregning af den økonomiske konsekvens. Der er i øvrigt på tid sket en omfordeling af antallet af ugers forsinkelse mellem de tidsmæssige risici for etape 1.

### **Risiko 2: Risiko for at installationsentreprenørens adfærd forsinket byggeriet af etape 1**

Der er risiko for, at installationsentreprenøren (DP 8-10) ikke respekterer de i projektet indeholdte mødefora samt tilhørende dagsordner. Denne adfærd kan medføre en forsinkelse af byggeriet af etape 1.

Byggeledelsen sikrer, at der er præcise dagsordener samt nultolerance over for at bringe andre emner ind på møder end det på forhånd aftalte og ved øget fokus på, at aftaler og aktiviteter overholdes. Ved overdragelse har byggeledelsen fokus på at sikre, at ansvar overføres mellem udførende, og at mangler registreres og udbedres.

Bygherre og byggeledelse har afholdt møder med installationsentreprenøren og dennes ledelse med henblik på at imødegå den hindrende og ikke samarbejdsvillige adfærd, der kunne konstateres over for øvrige entreprenører, bygherre, byggeledelse samt rådgivergruppe på etape 1.

Byggeledelsen sikrer tilstrækkelig bemanning i forhold til at matche problemstillinger, som den mødes med. Totalrådgiver har ligeledes fokus på, at projektforhold (tekniske forespørgsler) håndteres i et tempo, der understøtter fremdriften.

Der kan konstateres en forbedring af installationsentreprenørens adfærd, men den varslede opmanding, som entreprenøren skriftligt har orienteret bygherren om, er medio september endnu ikke slået igennem på byggepladsen.

Byggeledelsen vurderer, at der er risiko for en forsinkelse på 6 uger i forhold til AB 92 afleveringen.

Det økonomiske estimat er revurderet til 6,5 mio. kr. Sandsynligheden er sat til 30 %, og risikotallet er derfor reduceret til 1,9 mio. kr. ud fra en forventning om, at den varslede opmanding gennemføres.

### **Risiko 3: Risiko for manglende udført arbejde ved overdragelser og afleveringer, etape 1**

Der er risiko for, at den afleverende entreprenør ikke har fået alle sine arbejder udført ved overdragelser. Der er således risiko for, at arbejderne ikke er udført ved AB92-aflevering.

Der gennemføres overdragelser af arbejder mellem entreprenører. Bygherre har sat ind med endnu mere opfølgning på, at entreprenører får udført de mangler, der påvises ved overdragelserne.

Såfremt entreprenørerne ikke udfører deres arbejder i fuld udstrækning, kan bygherre være nødsaget til at lade disse arbejder udføre ved anden entreprenør med deraf følgende udgifter og muligvis i en forringet kvalitet.

Bygherre forudsætter, at byggeledelsen udfører sin opgave med at bese, at arbejdet udføres for den oprindelige kontraktholders regning, idet det forventes, at kontraktholderens garanti/tilbagehold dækker ny entreprenørs omkostninger, mens bygherre kan forvente at skulle betale for tilsyn, byggeledelse mm.

Det økonomiske estimat er vurderet til 1,7 mio. kr. Med en sandsynlighed på 60% er risikotallet vurderet til 1,0 mio. kr.

### **Risiko 4: Risiko for uomgængelige ekstraudgifter til færdiggørelse af byggeriet**

Der er risiko for, at der ved afslutningen af projektet udestår udgifter til færdiggørelse af byggeriet, som ikke kan afholdes, idet budgettet er disponeret. Problematikken vedrører bl.a. færdiggørelse af installationer og forlænget byggepladsdrift til entreprenører. Risikoen har baggrund i erfaringer fra Servicebyen, som viser nødvendigheden af fokus på dette område.

Dette risikoområde er delvist afdækket som hændelser og indgår dermed i den samlede reserveprognose. Estimatet og risikotallet nedskrives derfor med 50%.

Der bliver løbende fulgt op med tiltag for at sikre kvaliteten ifm. afleveringer. Projektets styregruppe medinddrages, hvis risikoen forværres væsentligt, og regionsrådet orienteres.

Den økonomiske vurdering er, som nævnt, reduceret siden 2. kvartal. Det økonomiske estimat udgør 13,0 mio. kr., som er beregnet ud fra erfaringer fra servicebyen hen imod slutfasen. Sandsynligheden er fortsat sat til 40 % og risikotallet er herefter 5,2 mio. kr.

### **Risiko 5: Risiko for manglende fremdrift i etape 3 pga. fortsat uhensigtsmæssig adfærd hos installationsentreprenør**

Der er risiko for, at installationsentreprenøren ikke respekterer de i projektet indeholdte mødefora samt tilhørende dagsordner. Dette kan hindre fremdriften i etape 3.

Byggeledelsen sikrer, at der er præcise dagsordener samt nultolerance over for at bringe andre emner ind på møder end det på forhånd aftalte og ved øget fokus på, at aftaler og aktiviteter overholdes. Ved overdragelse har byggeledelsen fokus på at sikre, at ansvar overføres mellem udførende, og at mangler registreres og udbedres.

Bygherre og byggeledelse har afholdt møder med installationsentreprenøren og dennes ledelse med henblik på at imødegå den hindrende og ikke samarbejdsvillige adfærd, der kunne konstateres over for øvrige entreprenører, bygherre, byggeledelse samt rådgivergruppe på etape 3.

Byggeledelsen sikrer tilstrækkelig bemanning i forhold til at matche problemstillinger, som den mødes med. Totalrådgiver har ligeledes fokus på, at projektf forhold (tekniske forespørgsler) håndteres i et tempo, der understøtter fremdrift.

Der kan konstateres en forbedring af installationsentreprenørens adfærd, men tidsplanen er fortsat under pres.

Det økonomiske estimat er revurderet og øget til 3,1 mio. kr., og da sandsynligheden er sat til 75 % er risikotallet øget til 2,3 mio. kr. Baggrunden for dette er en opdatering af den bagvedliggende udregning af den økonomiske konsekvens. Der er i øvrigt på tid sket en omfordeling af antallet af ugers forsinkelse mellem de tidsmæssige risici for etape 3.

### **Risiko 6: Risiko for at installationsentreprenøren ikke kan sikre tilstrækkelige ressourcer på pladsen, til at sikre tilstrækkelig fremdrift på pladsen**

Der er risiko for, at installationsentreprenøren ikke kan sikre den tilstrækkelige bemanning på byggepladsen for de tekniske fag.

Installationsentreprenøren har tidligere udtrykt problemer med at kunne skaffe tilstrækkelige og kompetente ressourcer på de tekniske fag til at følge tidsplanen og aflevere sommer 2020.

Installationsentreprenørens ledelse er på flere møder blevet bedt om opmænding af byggepladsen for at sikre fremdrift i forhold til gældende tidsplan. Bygherren har ydermere fremsendt brev til installationsentreprenørens ledelse vedr. dennes ansvar for at bidrage til at sikre fremdrift på byggepladsen. Der er aftalt nyt møde, hvor bemanning til montage og indregulering skal drøftes. Dialogen med ledelsen er fortsat i 3. kvartal.

Det er aftalt at øge bemanningen på pladsen med såvel elektrikere som håndværkere fra andre fag, og det er delvis lykkedes at sikre fremdrift. Der er dog fortsat risiko for forsinkelser og forskydninger med deraf følgende forlænget byggetid.

Det økonomiske estimat er reduceret i forhold til 2. kvartal og vurderet til 1,3 mio. kr. Sandsynligheden er øget til 70 % og risikotallet er vurderet til 0,9 mio. kr. Baggrunden for dette er en opdatering af den bagvedliggende



udregning af den økonomiske konsekvens. Der er i øvrigt på tid sket en omfordeling af antallet af ugers forsinkelse mellem de tidsmæssige risici for etape 1 og 3.

### **Risiko 7: Risiko for manglende udført arbejder ved overdragelser og afleveringer, etape 3**

Der er risiko for, at den afleverende entreprenør ikke har fået alle sine arbejder udført ved overdragelser. Der er således risiko for, at arbejderne ikke er udført ved AB92-aflevering.

Der gennemføres overdragelser af arbejder mellem entreprenører. Bygherre har sat ind med endnu mere opfølgning på, at entreprenører får udført de mangler, der påvises ved overdragelserne.

Såfremt entreprenørerne ikke udfører deres arbejder i fuld udstrækning, kan bygherre være nødsaget til at lade disse arbejder udføre ved anden entreprenør med deraf følgende udgifter og muligvis i en forringet kvalitet.

Bygherre forudsætter, at byggeledelsen udfører sin opgave med at bese, at arbejdet udføres for den oprindelige kontraktholders regning, idet det forventes, at kontraktholderens garanti/tilbagehold dækker ny entreprenørs omkostninger, mens bygherre kan forvente at skulle betale for tilsyn, byggeledelse mm.

Det økonomiske estimat er vurderet til 0,5 mio. kr. Med en sandsynlighed på 60% er risikotallet vurderet til 0,3 mio. kr.

### **Risiko 8: Risiko for mangelfuld håndtering af entreprisekontrakter og rådgivningsaftaler**

Der er risiko for, at mangelfuld håndtering af entreprisekontrakter og rådgivningsaftaler medfører, at bygherre påføres omkostninger, som kunne have været videreført til rådgiverne, i fald byggeledelsen havde udøvet den nødvendige kontraktstyring i forhold til at notere forsinkelser med årsag og ansvarlig part, reklamere over for entreprenørerne og informere bygherren.

Risikoen blev i 2. kvartal 2019 nedjusteret på baggrund af tilbagemeldinger om, at den gennemførte reorganisering på byggepladsen har medført en bedring af forholdet. I 3. kvartal har byggeledelsen og bygherren sammen opdateret arbejdstidsplanen og udsendt rev. 5.2., ligesom de sammen forhandler med entreprenørerne for overholdelse af tidsplanen.

Det økonomiske estimat er uændret og vurderet til at udgøre 5,4 mio. kr. Risikotallet er ligeledes uændret og vurderet med en sandsynlighed på 25 % på 1,4 mio. kr.

### **Risiko 9: Risiko for mangelfuld håndtering og behandling af entreprenørernes ekstrakrav**

Der er risiko for, at mangelfuld håndtering af entreprenørers ekstrakrav kan medføre uberettiget betaling, unødvendig forlængelse af byggetiden, og/eller tabt erstatning.

Rådgivernes og byggeledelsens behandling af aftalesedler har været udfordret ift. sikring af dokumentation for kravenes berettigelse og opgørelse før fremlæggelse til bygherrens godkendelse. Rådgiverne og byggeledelsen skal afvise ekstrakrav for unødige ændringer. Bygherren og totalrådgiver har indsat ekstra ressourcer til behandling af aftalesedler, hvilket har medført en forbedring.

Risikoen blev nedjusteret i 2. kvartal 2019 på baggrund af tilbagemeldinger om, at reorganisering af byggepladsen har medført den ønskede bedring i behandling af aftalesedler. Byggeledelsen har i september 2019

forsikret risikogruppen om, at pressede ressourcer ikke medfører mindre grundig behandling af kravene. Der er imidlertid opstået tvivl, om ekstrakrav, som er aftalt betalt af bygherren og ført videre til ansvarlig entreprenør, rent faktisk er ført videre og afregnet. Byggeledelsen har i 3. kvartal 2019 oplyst, at de ikke har ført krav videre til andre entreprenører, og heller ikke vil gøre dette. Økonomien for dette skal nu udredes og rollefordelingen endelig afklares.

Det økonomiske estimat er uændret og vurderet til 7,1 mio. kr. Med en sandsynlighed på 20 % er risikotallet øget til 1,4 mio. kr. som følge af den manglende videreførsel af krav.

## 2.3 Risici, der er udgået

Siden kvartalsrapporten for 2. kvartal 2019 er 3 risici udgået af risikoarbejdet, benævnt Risiko nr. 6, 8 og 9 i kvartalsrapporten for 2. kvartal 2019.

### **Risiko 6: 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 de aktuelle planer og kontrakter. Hvis risikoen indtræffer, forventes både entreprenører og rådgivere at ville fremsætte krav om økonomisk kompensation og tidsfristsforlængelse.

På risikogruppemøde den 19. september 2019 oplyste byggeledelsen, at der er udsendt revideret arbejdstidsplan med AB 92 aflevering den 1. maj 2020. I den opdaterede tidsplan er vejrligsdage mv. indregnet. Risikoen kan herefter lukkes.

For åbne tidsmæssige risici på etape 3 henvises til risikonr. 5 og 7.

### **Risiko 8: Risiko for forsinket opstart som følge af projektopfølgningen**

Der er risiko for, at for sene eller manglende afklaringer omkring det konkrete projektmateriale i etape 1 medfører, at planlagte arbejder på byggepladsen opstarter med forsinkelse. Der mangler ikke længere væsentlige afklaringer i projektmaterialet, så risikoen lukkes.

### **Risiko 9: Risiko for, at sen opstart af installationsentreprisen forsinker øvrige entrepriser**

Der er risiko for stilstand i arbejdet med installationsentreprisen, hvilket kan medføre tidsfristforlængelser og økonomiske krav fra øvrige entrepriser.

På risikogruppemøde den 19. september 2019 blev det aftalt, at risikoen lukkes, og der etableres to nye risici, der adresserer bygherres risiko for at skulle afholde udgifter efter AB 92 aflevering til færdiggørelse af entrepriserne.

### **Risici ift. effektiviseringskrav**

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

## 2.4 Andet igangværende risikoarbejde

I 3. kvartal har der været afholdt 2 risikogruppemøder. Der har været fokus på at sikre fremdriften på byggepladsen ved konkrete og specifikke tiltag. Dette understøtter samtidig processen med at reducere bygherres økonomiske risiko.

### 3 RISIKOOVERSIGT

#### 3.1 Risikovurdering

På næste side er givet en oversigt/udbygning over de 9 væsentligste risici i projektet. 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

Risikomatricen indeholder nedenstående intervaller, som indarbejdes i 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.
<b>Sandsynlighed</b>	1	2	3	4	5
Vægtning	5-10 %	11-25 %	26-50 %	51-75 %	76-95 %

I risikorapporten benyttes risikomatrixen til vurdering med en vægtning i et procent-interval for sandsynlighed, og dette interval er i 3. kvartal 2019 angivet med samme procent-interval som i 2. kvartal 2019. Risikotallene er derfor sammenlignelige med 2. kvartals risikorapport for 2019.

Af oversigten på næste side (se også afsnit 2.2) 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.

### 3.2 Risikooversigt (side 14 / 16)

Risiko nr	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 projektmkostninger, hvis risikoen indtræffer	Beslutnings-/ action-behov	Dato for beslutning/ action	Ansvarlig for beslutning/ action
1 (193)	Risiko for at mangel på folk hos DP11 entreprenører medfører forsinkelser af byggeriet og medfølgende økonomiske krav	Der opleves gentagne udfordringer med at sikre tilstrækkelige ressourcer på pladsen til at kunne sikre fremdrift jf. øvrige aktiviteter. Det er især gældende for Brøndum både på etape 1 og 3	4	8	12	8	Brøndum - Dialog med Brøndum pågår under Etape 1 for at sikre yderligere ressourcer. Det ser ud til have virket - Entreprenøren er bedre med pt.	-Forsinkelse af, og forskydning af egne samt andres aktiviteter -Senere aflevering samt omkostninger til forlænget byggetid.	Estimat: Kr. 6,5 mio Risikotal: Kr. 3,8 mio	BL sikrer dialog med entreprenører for at sikre tilstrækkelige ressourcer,	2019-11-01	BH BL MTH Brøndum
2 (195)	Risiko for at Bravidas adfærd fordyrer byggeriet.	Bravida modarbejder fremdriften på pladsen med henvisning til mangler ved tidsplanlægning, projektmateriale mødeafholdelser, manglende aftalesedler mm.	3	6	9	6	- Byggeledelsen sikrer at ved præcise dagsordner samt nul tolerance at der ikke kan bringes andre emner ind på møder end det på forhånd aftalte. - Byggeledelsen sikrer ved øget opfølgning, at aftaler og aktiviteter overholdes. - Byggeledelsen sikrer ved overdragelser, at ansvar overføres mellem udførende, og mangler registreres og udbedres. - TR3 sikrer ofte at projektforslag (tekniske forespørgsler) håndteres i et tempo der ikke påvirker fremdriften. - Byggeledelsen sikrer korrekt og tilstrækkelig bemanding i forhold til at møde problemstillinger som vi mødes med.	- Forskydning i øvrige byggeprocesser. Områder kan ikke igangsættes som planlagt -Forsinkelse af delområder -Forsinkelse af afleveringer -Forøgede omkostninger til "tilbagegangsarbejder" egne samt øvrige fag -Omkostninger til ændring af allerede udførte arbejder -Økonomiske omkostninger til forlænget byggetid el. forcering	Estimat: Kr. 6,5 mio Risikotal: Kr. 1,9 mio.	Ny mødestruktur fastholdes til projektet er på rette spor. Bygherre og byggeledelsen har afholdt møder med Bravidas ledelse for fælles aftale om håndtering af projektmæssige, og afklaringsmæssige udfordringer.  Punktet vil kræve løbende og fuldt fokus	2019-11-01	BH BL TR3
3 (196)	Risiko for manglende udført arbejder ved overdragelser og afleveringer (etape 1)	Ved overdragelser ses det at den afleverende entreprenør ikke har fået sine arbejder udført. Der er således risiko for at arbejderne aldrig bliver udført - heller ikke ved den endelige AB92 aflevering.	4	8	8	8	Der udføres overdragelser. Der bør sættes ind med endnu mere opfølgning på at entreprenører får udført de mangler der påvises ved overdragelserne.	Indtræffer hændelsen er det nødvendigt for bygherre at få andre til at udføre arbejdet. Det kan være dyrt og tidskrævende og kvaliteten kan være ringere. Det forventes at kontraktholderens garanti/tilbagehold dækker anden entreprenørs omkostninger, men bygherre kan forvente at skulle betale for tilsyn, byggeledelse mm.	Estimat: Kr. 1,7 mio. kr. Risikotal: Kr. 1,0 mio kr.	Bygherre skal beslutte hvem og hvordan han vil følge op på entreprenørernes manglende udførelse af arbejdsopgaver.	2019-11-01	CK
4 (187)	Risiko for uomgængelige ekstra udgifter til færdiggørelse af byggeriet.	Området som erfaring fra servicebyen er endelig færdiggørelse indenfor installationer og forlænget byggedrift til entreprenørerne. Erfaring fra servicebyen viser nødvendigheden af fokus på dette område.	3	3	9	6	Emner i dette risiko område er afdækket som hændelser og dermed indgår i den samlede prognose. Risikoen nedskrives derfor med 50%	Hvis risikoen indtræffer sent i forløbet, betyder det at der skal være afsat en pulje til at imødegå dette, enten via besparelseskataloget eller ved likvide midler.	Estimat kr. 13 mio Risikotal kr. 5,2 mio	Der vil løbende blive fulgt op med tiltag. Styregruppen medinddrages hvis risikoen væsentlig forværres.	2019-12-01	MHY

Risiko nr	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 projektkostninger, hvis risikoen indtræffer	Beslutnings-/ action-behov	Dato for beslutning/ action	Ansvarlig for beslutning/ action
5 (194)	Risiko for at Bravidas adfærd forsinket byggeriet (etape 3) og forøger byggeudgifterne.	Bravida følger ikke tidsplanen og har meddelt at de ikke følger den.	4	8	8	8	- Byggeledelsen sikrer at ved præcise dagsordner samt nul tolerance at der ikke kan bringes andre emner ind på møder end det på forhånd aftalte. - Byggeledelsen sikrer ved øget opfølgning, at aftaler og aktiviteter overholdes. - Byggeledelsen sikrer ved overdragelser, at ansvar overføres mellem udførende, og mangler registreres og udbedres. - TR3 sikrer ofte at projektforhold (tekniske forespørgsler) håndteres i et tempo der ikke påvirker fremdriften. - Byggeledelsen sikrer korrekt og tilstrækkelig bemanding i forhold til at løse problemstillinger som vi mødes med.	- Forskydning i øvrige byggeprocesser. Områder kan ikke igangsættes som planlagt - Forsinkelse af delområder - Forsinkelse af afleveringer - Forøgede omkostninger til "tilbagegangsarbejder" egne samt øvrige fag - Omkostninger til ændring af allerede udførte arbejder - Økonomiske omkostninger til forlænget byggetid el. forcering	Estimat: Kr. 3,1 mio Risikotal: Kr. 2,3 mio.	Opfølgning og staderegistrering.	Løbende ved projekts styringsmøderne hver 14. dag	BH BL TR3
6 (190)	Risiko for at Bravida forsinket byggeriet	Der udtrykkes problemer med at kunne skaffe tilstrækkelige ressourcer på de tekniske fag til at følge tidsplanen	4	8	8	8	Der er afholdt møde med Bravidas topledelse hvor der blev drøftet bemanding på pladsen. Næste møde er aftalt hvor der igen skal drøftes bemanding til montage og indregulering.	- Forsinkelse af og forskydning af egne samt andres aktiviteter - Senere aflevering, og omkostninger til forlænget byggetid	Estimat kr. 1,3 mio Risikotal kr. 0,9 mio		Pågår løbende hver 14. dag på projekts styringsmøderne	BH BL BRAVIDA
7 (197)	Risiko for manglende udført arbejder ved overdragelser og afleveringer.	Ved overdragelser ses det at den afleverende entreprenør ikke har fået sine arbejder udført. Der er således risiko for at arbejderne aldrig bliver udført - heller ikke ved den endelige AB92 aflevering.	4	8	8	8	Der udføres overdragelser. Der bør sættes ind med endnu mere opfølgning på at entreprenøren får udført de mangler der påvises ved overdragelserne.	Indtræffer hændelsen er det nødvendigt for bygherre at få andre til at udføre arbejdet. Det kan være dyrt og tidskrævende og kvaliteten kan være ringere. Det økonomiske estimat er lavet ud fra at kontraktholderens tilbagehold og garanti beløb dækker ny entreprenørs omkostninger, mens tilsyn og byggeledelse dækkes af nærværende risikobeløb.	Estimat: Kr. 0,5 mio. kr. Risikotal: Kr. 0,3 mio kr.	Bygherre skal beslutte hvem og hvordan han vil følge op på entreprenørernes manglende udførelse af arbejdsopgaver.	2019-11-01	BH-MHY
8 (191)	Mangelfuld håndtering af entreprisekontrakter og rådgivningsaftaler	Byggeledelsen udøver ikke den nødvendige kontraktstyring ift. at notere forsinkelser med årsag og ansvarlig part eller behandle/afvise entreprenørernes krav om tidsfristforlængelse, og byggeledelsen får hverken reklameret overfor entreprenørerne eller informeret bygherren, så bygherren kan føre omkostningerne videre til rådgiverne. Det gør det mere problematisk for bygherren at håndhæve kontrakterne.	2	4	6	4	Byggeledelsen skal notere forsinkelser med årsag, gennemgå entreprenørernes dokumentation og reklamere overfor de relevante entreprenører. Byggeledelsen skal endvidere informere bygherren med dokumentation, så krav kan føres videre mod rådgiverne, hvor det er relevant. Bygherren har i 1. kvartal 2019 tilført ressourcer fra bl.a. RMs juridiske afdeling for at bidrage til kontraktstyringen byggeriets fremdrift. Bygherre er også selv gået ind i forhandlingerne med entreprenørerne om revideret arbejdstidsplan og afregning af forsinkelserne. Risiko blev i 2. kvartal 2019 nedjusteret på baggrund af tilbagemeldinger om, at reorganiseringen på byggepladsen har medført en bedring af forholdet. Byggeledelsen og bygherren har sammen opdateret arbejdstidsplanen til rev. 5.2., ligesom de sammen forhandler med entreprenørerne for overholdelse af tidsplanen.	Bygherren mister styring af tid og økonomi. Bygherren skal afholde alle omkostninger til forsinkelser, der ikke føres videre til anden part. Byggeriet fordyres og forsinkes unødigt. Bygherren bør følge op på, om reorganiseringen har haft en blivende effekt.	Estimat kr. 5,4 mio Risikotal 1,4 mio	Byggeledelsen skal registrere, sanktionere og afrapportere forsinkelser med årsag. Bygherre skal reklamere overfor rådgiverne og byggeledelsen.	2019-11-01	CKR

Risiko nr	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 projektkostninger, hvis risikoen indtræffer	Beslutnings-/ action-behov	Dato for beslutning/ action	Ansvarlig for beslutning/ action
9 (184)	Mangelfuld håndtering og behandling af entreprenørernes ekstrakrav	Mangelfuld håndtering og behandling fra totalrådgiverens, byggeledelsens og bygherrens side af entreprenørernes ekstrakrav kan medføre uberettiget betaling, unødvendig forlængelse af byggetiden og fortabelse af erstatning.	2	4	6	2	Rådgiverens og byggeledelsens behandling af aftalesedler har været udfordret ift. sikring af dokumentation for kravenes berettigelse og opgørelse før fremlæggelse til bygherrens godkendelse. Rådgiverne og byggeledelsen skal afvise ekstrakrav for unødige ændringer, som fx forøgelse af ventilationskanaler og aggregater. Bygherren og totalrådgiver har indsat ekstra ressourcer til behandling af aftalesedler, hvilket har medført en forbedring. Risiko blev nedjusteret i 2019K2 på baggrund af tilbagemeldinger om, at reorganiseringen har medført den ønskede bedring i behandling af aftalesedler. Byggeledelsen har september 2019 forsikret risikogruppen om, at pressede ressourcer ikke medfører mindre grundig behandling af kravene. Der er i 4. kvartal 2018 opstået tvivl, om ekstrakrav, som er aftalt betalt af bygherren og ført videre til ansvarlig entreprenør, rent faktisk er ført videre og afregnet. Byggeledelsen har i 3. kvartal 2019 oplyst, at de ikke har ført krav videre til andre entreprenører, og heller ikke vil gøre dette. Økonomien for dette skal nu udredes.	Byggeriet fordyres og forsinkes unødigt. Effekten af mangelfuld håndtering er kraftigt selvforstærkende, idet det tilskynder alle entreprenører til at fremsende yderligere krav, også selvom kravene ikke kan dokumenteres.	Estimat: 7,1 mio. kr. Risikotal: 1,4 mio.	Rådgiverne og byggeledelsen skal sikre dokumentation for kravenes berettigelse og opgørelse før fremlæggelse til bygherrens godkendelse. BH bør følge op på, om effekten af reorganisering er blivende.	2019-11-01	MHY



## Bilag til RH Gødstrupprojektets risikorapportering til regionsrådet

### Risikovurdering af effektiviseringsarbejdet 3. kvartal 2019

#### 1. Indledning

Nærværende rapport opsummerer de vigtigste risici i forbindelse med effektiviseringsarbejdet på RH Gødstrup projektet i 3. kvartal 2019.

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 året efter indflytningen aflevere en effektiviseringsgevinst på 8 pct. svarende til 175,1 mio. kr. (2019 pl). Effektiviseringsarbejdet er sat i gang i 2013 og forløber ved udgangen af 3. kvartal 2019 planmæssigt.

Efter den seneste justering i hovedtidsplanen for RH Gødstrup projektet forventes nu en samlet indflytning i Q1 2021. 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.

Der er til og med 2019 realiseret 68,3 mio. kr. på forskellige områder, bl.a. sekretariater, stab og ledelse, vagter, kostoptimering, det tværsektorielle samarbejde, vedligehold samt det diagnostiske område, og der resterer dermed realisering af 106,8 mio. kr.

Konkretiseringen af gevinsterne i 2016, 2017 og 2018 har medført en del justeringer i effektiviseringsgevinsten i nogle af temaerne og den sidste gennemgang i Q1 i 2019 har reduceret bufferen fra tidligere 15,5 mio. kr. til 8,8 mio. kr.

Der gennemføres i Q4 2019 en yderligere kvalificering af effektiviseringsemnerne, så de med udgangen af 2019 er endeligt fordelt på omkostningssteder og personalegrupper. Hermed kan personaleprocesserne gennemføres, så effektiviseringsgevinsterne har effekt pr. 1. april 2021.

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 effektiviseringsstiltagene.

Evt. justeringer i byggeprojektet og besparelseskataloget forsøges fortsat fundet på områder, hvor det har mindst mulig effekt på effektiviseringsgevinsten.

### 3. Overordnet status ved udgangen af 3. kvartal 2019

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

For alle risikoemner/effektiviseringsområder gælder, at der siden rapportering i 1. kvartal ikke er sket ændringer. Det forventes, at der i 4. kvartal 2019, som følge af det løbende kvalificeringsarbejde vil ske en række mindre justeringer.

**Tabel 1. Effektiviseringsarbejdets hovedrisici og status**

Nr.	Risikoemne	Økonomi	Tid	Kvalitet
1.	Samling af fødsler (ophør af tilskudsbevilling fra Staten)	Uændret	Uændret	Uændret
2.	Patient- og personaletransport 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 Lukkede risikoemner siden sidste rapport

Der er ikke lukket risikoemner siden sidste rapportering

## Bilag

Tabel 3 viser den anvendte konsekvensklasse for økonomi i forbindelse med risikovurderingen af effektiviseringsarbejdet. Der er siden sidste rapportering indført samme risikomatrice som i kvalitetsfondsprojektet. Det giver dog ikke anledning til nogle ændringer ift. risikorapporteringen for effektiviseringsarbejdet.

### 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

Risikomatrice indeholder nedenstående intervaller som indarbejdes i 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	5-10 %	11-25 %	26-50 %	51-75 %	76-95 %