
Styringsmanual
for
om- og tilbygning af Regionshospitalet Viborg
version 18.12.2019

Regionshospitalet

Viborg
Projektafdelingen
Banevejen 7C
Postboks 130
DK-8800 Viborg
Tlf. +45 7844 5101
post@Viborg.RM.dk

Indholdsfortegnelse

1	Projektbeskrivelse	6
1.1	Formål	6
1.2	Arbejdsvision	6
2	Organisation og ansvar	9
2.1	Tilsynspligt	9
2.2	Projektorganisation og ansvarsbeskrivelse	10
2.2.1	Styregruppen	10
2.2.3	Projektafdelingen	11
2.2.4	Koordinationsudvalg	12
2.2.5	Internt koordinationsforum	12
2.2.6	Brugergrupper	12
2.3	Ansvarsbeskrivelse	12
2.3.1	Roller og ansvar	12
2.3.2	Delprojektledelse	13
2.3.3	Kvalitetssikring	13
3	Styring af økonomi og tid	15
3.1	Styringens formål	15
3.2	Hovedopgaver og hovedstrategi for styringen	15
3.3	Overordnede regelsæt, begreber, måleenheder og pris- og lønniveau	16
3.3.1	RM's budget- og regnskabsbegreber	17
3.3.2	Måleenheder	18
3.3.3	Pris- og lønniveau og prisregulering (P/L)	18
3.4	Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner	18
3.5	Styrende ramme for udgifter og tidsplan for hele projektet	22
3.5.1	Model for reserveniveau	23
3.6	Opdeling af projektet i delprojekter	23
3.6.1	Planlæggende delprojekter	25
3.6.2	Byggeprojekter uden underprojekter	25
3.6.3	Byggeprojekter med underprojekter	26
3.7	Løbende styring i udførelsesfasen	28
3.7.1	Regnskabsdel	28
3.7.2	Løbende rapportering og styring	30
3.7.3	Udbetalingsgrundlag	31
3.7.4	Ændringer	31
3.7.5	Sikkerhedstilfælde/garantier	31
3.7.6	Forsikring	32
3.7.7	Håndteringen af tvister i udførelsesfasen	33
3.8	Anlægsregnskaber	34
4	Risikostyring	35
4.1	Risikostyringens formål	35
4.2	Risikostyringsmål	35
4.3	Risikostyringens metode	35
4.4	Change requests	37
4.5	Aktører og roller i forbindelse med risikostyringen	38
4.6	Risikorapportering	38
5	Dokumentation, arkivering m.v.	40
5.1	Dokumentationskrav	40
5.2	Arkiveringsregler	40
6	Udbud og kontrakter	41
6.1	Den gennemgående rådgivning	41
6.1.1	Udbud - entreprise- og samarbejdsformer	41
6.2	Bygherrerådgivning og inddragelse af eksterne kompetencer	41
7	Kommunikationsstrategi	42
8	Revision af styringsmanualen	43

Side 2

Liste over anvendte forkortelser i styringsmanualen

RHV	Regionshospitalet Viborg
ESDH	Elektronisk sagsstyring- og dokumenthåndteringssystem
FU	Forretningsudvalget for Region Midtjylland
P/L(-regulering)	Pris og løn (-regulering)
PA	Projektafdelingen ved RHV
RM	Region Midtjylland
RR	Regionsrådet

Forord

Styringsmanualen for Regionshospitalet Viborg (fremover RHV), definerer aktører, ansvar, opgaver og forretningsgange for styring af den forestående om- og tilbygning af hospitalet.

Manualen beskriver styringen i hovedtræk og gennemgår herefter de centrale elementer af økonomistyringen ved gennemførelse af bygge- og anlægssager i Region Midtjylland (herefter RM).

Styringsmanualen er udarbejdet som led i risikostyringen af om- og tilbygningen af RHV og er et af RM styringsredskaber overfor hospitalsledelsen ved RHV. Styringsmanualen erstatter RMs byggeregulativ for om- og tilbygningen af RHV og skal derfor godkendes af Regionsrådet (herefter RR).

Styringsmanualen skal være med til at sikre, at det omfattende byggeri udføres indenfor de fastsatte økonomiske- og tidsmæssige rammer og indenfor kvalitetsmålene i arbejdsvisionen for hospitalet. Styringsmanualen skal ses som et led i RR samlede tilsyn af projektet.

Styringsmanualen skal efterleves af alle projektets aktører. RHV har et særligt ansvar for efterlevelse af styringsmanualen. I projektet udarbejdes der en projekteksekveringsmanual og en række andre konkrete styringsværktøjer, der mere detaljeret beskriver hvordan projektet skal gennemføres

Styringsmanualen tager udgangspunkt i anbefalingerne i Rapport fra KPMG af 2. oktober 2008 til Danske Regioner; Økonomisk styring af større anlægsprojekter/sygehusbyggerier. I styringsmanualen er indarbejdet de anbefalinger og principper som følger af KPMG's rapport, bl.a. vedr. politisk involvering i projektets kritiske faser, systematisk risikostyring og løbende risikorapportering.

1 Projektbeskrivelse

1.1 Formål

RHV skal være et af regionens fem hospitaler med fælles akutmodtagelse. For at tilgodese dette og de stigende krav til et moderne, rationelt og effektivt regionshospital er der planlagt en ombygning og tilbygning på RHV.

RHV vil herefter være et af regionens højst og bredest specialiserede hospitaler, med grundlag for et endnu større optageområde end i dag.

1.2 Arbejdsvision

Om- og tilbygningen af RHV vil betyde mere attraktive fysiske rammer for patienter, pårørende og personale. Rammerne vil bidrage til større kvalitet i patientbehandlingen og samtidigt gøre hospitalet til et endnu mere fagligt attraktivt og udfordrende uddannelses- og forskningssted for studerende og ansatte fra alle faggrupper, og dermed gøre det lettere at fastholde og rekruttere nye, kompetente medarbejdere til hospitalet og regionen.

Samfundsøkonomisk vil projektet give en betydelig effektiviseringsgevinst.

I opstarts og byggefasen vil der løbende være fokus på:

- Moderne og fleksibelt byggeri
- Sammenhængende, bæredygtigt (herunder energi) og effektive løsninger i byggeriet
- De fysiske rammers betydning for patientens heling, herunder stressreducering og velværeoptymering for patienter, pårørende og personale
- Forskning, uddannelse og et attraktivt arbejdsmiljø
- Energi

Moderne og fleksibelt byggeri

RHVs eksisterende bygninger har over tid vist sig at være overordentlige *robuste og fleksible* overfor den løbende ombygning og udvidelse, der er gennemført siden hospitalets start. Det er en vision, der har været gennemgående for RHVs bygninger og som nu tænkes med i det forestående *moderne byggeri*.

Ved tidligere udbygninger er der blevet lagt vægt på at udføre byggeriet, så det er muligt både at bygge om og udvide med et minimum af ekstra udgifter. Det betyder, at de eksisterende bygninger er både fleksible overfor ændringer, og at de er dimensioneret, så det er enkelt at bygge til og ovenpå. De konstruktive systemer med søjler, drager og dæk er dimensioneret med en bæreevne, der tillader påbygning og øgede lastkrav. Samtidig er den modulære opbygning og facadens inddeling udført på en sådan måde, at der kan ændres i opdelingen af rum, uden at det konstruktive system og facaden skal ændres.

Fleksibilitet er et nøglebegreb i fremtidigt hospitalshusbyggeri og vil derfor også være det fortsat på RHV, hvor fleksibilitet i byggeriet betragtes ud fra 3 synsvinkler:

- Generalitet

- Flexibilitet
- Elasticitet.

Generalitet omhandler bygningens indretning. Indretningen bør være på en sådan måde, at flest mulige rum har en generel karakter, så de kan anvendes af flere forskellige afdelinger og til flere forskellige formål. Flexibilitet omhandler bygningens evne til at kunne ændres og ombygges. Det konstruktive system, facadesystemer og føringstraceer for tekniske installationer bør være organiseret og modulopdelt på en sådan måde, at ombygninger kan gennemføres uden at gribe ind i bygningernes hovedstruktur.

Elasticitet omhandler bygningens evne til at kunne udvides eller indskrænkes. Søjler, drager og dæk bør være dimensioneret, så der kan gennemføres påbygninger, og det tekniske anlæg og føringer bør have en hvis overkapacitet, sådan at der kan ske udvidelser, uden at tekniske rum og føringstraceer skal ændres væsentligt.

Sammenhængende, bæredygtigt og effektivt byggeri

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

For byggeriet betyder det bl.a.,

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

Ved *bæredygtighed* forstås, at der påtages et samfundsmæssigt ansvar.

For byggeriet betyder det bl.a.

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

Ved *effektivitet* forstås høj patientsikkerhed og med mindst mulige indgreb for den ønskede effekt. Samt at vi sikrer effektive patientforløb og høj bygningsmæssig flexibilitet.

For byggeriet betyder det bl.a.

- At vi udnytter de mange fælles faciliteter på hospitalet
- At vi minimerer transportafstande
- At vi understøtter rationel arbejdsdeling
- At bygninger, teknikker og overordnede indretninger kan tilpasses ny funktionalitet og kapacitet.

De nye rammer vil også være med til at sikre en omorganisering på hospitalet, som er nødvendigt for et fremtidens hospital med kortere indlæggelser, mere ambulant behandling og yderligere sammenhængende patientforløb.

Integreret forskning, uddannelse og klinik

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

For *byggeriet* betyder det bl.a.

- At forskning, uddannelse og behandling integreres på afdelings-, fagligt fællesskabs- og hospitalsniveau
- At forskningen har sit eget vartegn
- At areal til forskning og uddannelse prioriteres højt.

Energi

Ved *energi* forstås miljøvenligt og energieffektivt byggeri, med en unik mulighed for at sætte et bæredygtigt fingeraftryk. Der tages udgangspunkt i en totaløkonomisk tankegang, der bl.a. baseres på levetidsbetragtninger for såvel byggeriet som helhed som for de materialer, der vælges. Der arbejdes med RMs Agenda 21 (Regional udvikling), og de mål der opsættes her.

For *byggeriet* betyder det bl.a., at der tænkes i,

- Miljørigtig drift
- Miljørigtig og bæredygtig byggeri
- Miljørigtig indkøb

Og at der tages afsæt i de væsentligste miljøpåvirkninger, som er samlet under tre overordnede indsatsområder:

- Energiforbrug og -forsyning i bygninger
- Ressourceforbrug af vand, transport, varer, fødevarer mv.
- Affald og øvrige miljøpåvirkninger

Attraktivt arbejdsmiljø

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

For *byggeriet* betyder det bl.a. at,

- Personalets viden og behov inddrages
- Hospitalets rum understøtter vidensdelende adfærd
- Der bygges fysisk overskuelige enheder med fælles pauselokaler

2 Organisation og ansvar

2.1 Tilsynspligt

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

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

RR skal bl.a. tilsikre at,

- Byggeorganisationen til enhver tid har de rigtige kompetencer til at gennemføre byggeriet på betryggende måde.
- Organisering og ansvarsfordeling tilsikrer en effektiv og troværdig byggestyring.
- Økonomistyringsprocessen er tilrettelagt med fokus på rettidig og troværdig rapportering, herunder fokus på relevante afstemninger, kontroller m.v.
- Risikopolitikken er defineret, og at procedurer for risikovurdering, risikostyring og opfølgning på risici er udarbejdet og implementeret. Risikopolitikken er defineret ud fra de afstukne rammer for økonomi, tid og kvalitet, der fremgår af ansøgning om endeligt tilsagn 2010.
- Arbejdsinstrukser for byggestyring er udarbejdet, følges og om nødvendigt revurderes løbende.

Med udgangspunkt i den overordnede risikopolitik for projektet som led i Regionsrådets tilsyn med PA og projektet, har Region Midtjyllands direktion, som repræsentant for regionsrådet, bestilt et "3. øje" til kvartalsvist at afrapportere omkring status for Viborg-projektet. Afrapporteringen giver en objektiv og saglig vurdering af projektet målt på typiske risikoelementer indenfor de strategiske målsætninger om Økonomi – Tid – Kvalitet. Afrapporteringen forelægges regionsrådet.

I skemaet nedenfor er vist de sager ifm kvalitetsfondsprojektets ved RHV, som RR enten har behandlet eller kommer til at behandle som led i sit tilsyn.

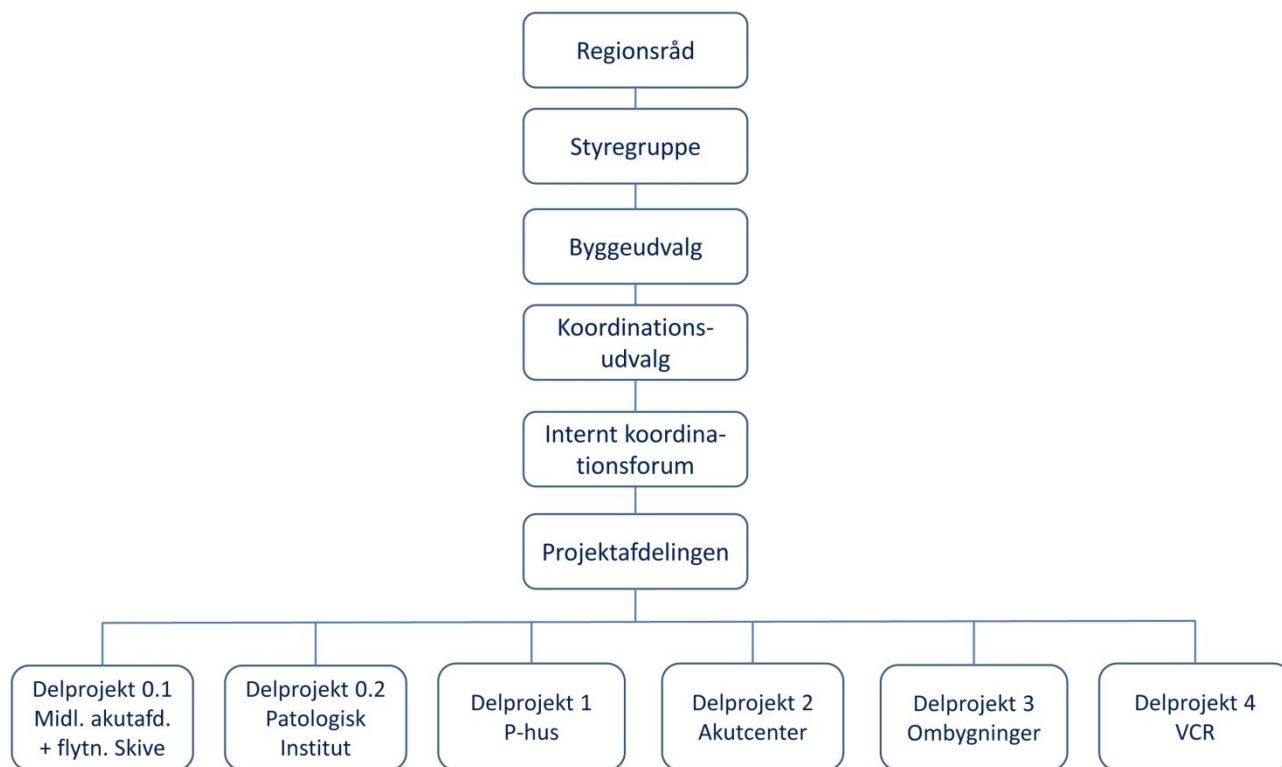
Løbende sager	
Bevillinger til delprojekter eller underprojekter (for nærmere beskrivelse se pkt. 3.4)	Løbende
Anlægsregnskaber for del- eller underprojekter	Løbende
Kvartalsrapporter til RM om økonomi, projektstatus og risiko. Herunder redegørelser for anlægsprojekter.	Fire gange årligt
Afrapportering fra projektets "3. øje".	Fire gange årligt
RR temadage – til orientering om projektet	Efter behov

2.2 Projektorganisation og ansvarsbeskrivelse

Projektet er forankret hos RHV, idet det forudsættes, at de enkelte delprojekter skal følge godkendelsesproceduren som beskrevet i RM's byggregulativ. Den endelige frigivelse af anlægsbevillinger skal sammen med den planlagte styring godkendes i RR.

Den nedenfor illustrerede og kommenterede organisationsplan omfatter den af RM etablerede organisation til styring af projektet.

Figur 1



2.2.1 Styregruppen

Styregruppen består af RM's direktør med særligt ansvar for sundhed (eller dennes stedfortræder) og hospitalsledelsen. Formand for styregruppen er RM's direktør med ansvar for sundhed. Styregruppen mødes efter en fastlagt mødeplan samt i øvrigt efter behov.

Som medlem af Styregruppen deltager chef for PA, sekretariatsbistand fra PA, samt en repræsentant fra RM's administration. Den projektansvarlige bygherrerådgiver deltager efter anmodning fra bygherren i møder i styregruppen, og medvirker efter anmodning fra bygherren til at forberede eller koordinere beslutninger i styregruppen.

Styregruppen kan endvidere indkalde øvrige interne og eksterne rådgivere til møderne. Styregruppen træffer alle principielle beslutninger, herunder godkendelse af konkrete projektforslag, og initierer indstillinger til RR vedr. igangsættelse og bevillinger til del- og underprojekter.

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

Formanden leder styregruppemøderne. PA tager initiativ til alle styregruppemøder og udarbejder dagsorden og referat. Styregruppemøder afholdes 6-8 gange pr. år.

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

Styregruppens sammensætning består således af:

- Direktøren i RM med ansvar for sundhed (formand),
- Hospitalsledelsen
- Projektchef for PA
- Sekretariatsbistand fra PA
- Repræsentation fra RM's administration
- Øvrige interne og eksterne rådgivere (efter behov)

2.2.2 Byggeudvalg

Byggeudvalget består af:

Hospitalsledelsen
Projektafdelingen
Brugerkoordinatorer
Servicecentret
Administrationen
Øvrige interne og eksterne rådgivere (efter behov)

Byggeudvalget kan indkalde øvrige interne og eksterne rådgivere til møderne efter behov.

Hospitalsdirektøren er formand for byggeudvalget.

Formanden leder møderne i byggeudvalget. Der er udpeget et antal brugerkoordinatorer. PA tager initiativ til alle byggeudvalgsmøder og udarbejder dagsorden og referat. Der afholdes møder i byggeudvalget efter behov.

Byggeudvalget drøfter og afgør alle interne beslutninger, herunder økonomiske prioriteringer, godkendelse af afdelingsplaceringer og rumplaceringer med mere i det konkrete projekt, således at alle interne forhold på RHV er drøftet, besluttet og afklaret inden der holdes møder i styregruppen

Formanden er ansvarlig for forelæggelse af drøftelser og beslutninger vedr. projektet for styregruppen.

2.2.3 Projektafdelingen

Projektledelelsen er forankret i hospitalets PA og varetages overordnet af Projektchefen.

PA er ansvarlig for projektets økonomi og fremdrift. Den daglige ledelse og koordinering af projektet varetages af projektchefen.

PA udarbejder indstillinger til styregruppens behandling og sikrer i øvrigt, at styregruppen holdes orienteret om projektets stadi og fremdrift, herunder den økonomiske og tidsmæssige udvikling.

2.2.4 Koordinationsudvalg

Der er nedsat et Koordinationsudvalg, som har til formål at sikre en tættere kobling til administrationen herunder koordinering af økonomisk og politisk karakter. Koordinationsudvalget er sammensat af Regionshospitalets Viborgs hospitalsdirektør, planchef, projektchef og sekretariatsbistand fra projektafdelingen, ligesom repræsentanter fra administrationen (Sundhedsplanlægning) deltager.

Koordinationsudvalget mødes med henblik på at drøfte og koordinere bl.a. spørgsmål af økonomisk karakter. Afhængigt af sagens karakter kan der træffes beslutning eller sagen kan bringes videre til styregruppens beslutning.

2.2.5 Internt koordinationsforum

Det interne koordinationsforum består af projektchef og relevante projektledere i PA samt nøglepersoner i Servicecentrets tekniske afsnit, herunder særligt den allokerede flyttekoordinator og fagspecifikke projektledere. Herudover kan repræsentanter fra andre afdelinger eller eksterne rådgivere deltage efter behov.

Det interne koordinationsforum mødes ugentligt og har fokus på konkrete opgavesnitflader, commissioning samt flytte og rokadearbejdet, som er foranlediget af kvalitetsfondsprojektet. Det interne koordinationsforum arbejder med konkrete opgaver og er forankret omkring såvel planlægningsopgaver som praktisk opgaveløsning.

PA er ansvarlig for indkaldelse og afholdelse af det interne koordinationsforum.

2.2.6 Brugergrupper

For at sikre optimale helhedsløsninger, faglighed og lokal forankring inddrages løbende de berørte brugere i brugergrupper. Brugergrupper etableres i forbindelse med de enkelte faser og skal sikre de for fasegruppen faglige input i forhold til fasens udformning og gennemførelse. Brugergrupperne består af sygehusfagligt personale, herunder evt. afdelings- og/eller funktionsledere m.v. og har en rådgivende funktion. Patienter inddrages i del- og underprojekter, hvor det er relevant.

2.3 Ansvarsbeskrivelse

2.3.1 Roller og ansvar

Projektchefen er den daglige administrative leder af projektet. Chef for PA refererer til hospitalsledelsen, som refererer til RMs direktør med særligt ansvar for sundhedsområdet.

Chef for PA har ansvaret for økonomi og tidsplanens overholdelse og skal sikre, at der indhentes sundhedsfaglig rådgivning og brugerinvolvering. Chef for PA fastlægger rammerne for samarbejdet med de øvrige aktører og strukturen for de arbejds- og beslutningsprocesser der er nødvendige for en succesfuld realisering af projektet som helhed.

PA's bygherrerolle består i under hele projektet at være en kompetent projektleder/bestiller og effektiv beslutningstager med ansvar for varetagelse af RM's interesser indenfor de fastlagte visioner, mål og rammer for kvalitet, økonomi og tid. Bygherren har i et vist omfang delegeret arbejdsopgaver til eksterne aktører (rådgiver).

- Bygherrerådgiveren varetager, efter nærmere aftale, bygherrens interesser i forbindelse med indgåelse af større kontrakter mellem bygherren og dennes øvrige rådgivere, udførende leverandører og entreprenører, samt rådgiver og forestår ved udbudsretlig kontrol, afleveringsforretning og konfliktløsning.
- Bygherrerådgiveren kan på bygherrens vegne forestå med planlægning, styring og procesledelse, samt vidensopsamling.
- Bygherrerådgiveren kan efter aftale med/på bestilling af bygherren være ansvarlig for at projektere, udbyde og styre udførelsen af projektet i henhold til byggeprogrammet i overensstemmelse med myndighedskrav og indhente alle nødvendige tilladelser, verifikationer og godkendelser til lovgivning af byggeriet.
- Den koordinerende funktion varetages af PA.

2.3.2 Delprojektledelse

PA's organisation tilrettelægges som en projektorganisation efter matrixlignende principper, hvorfra alle ansatte i organisationen (ledere og medarbejdere), efter behov kan udpeges som delprojektledere samt allokeres til de enkelte delprojekter.

PA varetager projektledelsen af del- og underprojekterne med uddelegeret beslutningskompetence til den gennemgående rådgiver. Projektledelsen af del- og underprojekterne skal tilgodese følgende hensyn:

- Tydelig og klar ledelsesstruktur
- Entydige kommandoveje for ansatte, særligt delprojektledere
- Klar definition af ansvarsområder og kompetencer hos de enkelte personer
- Uddelegering af nødvendig beslutningskompetence til delprojektledere
- Fleksibel organisation, som kan udvikles indenfor definerede rammer
- Fastholde en hensigtsmæssig organisation, men sikre faglighed, overblik og initiativ, med mulighed for at justere ved ændrede forudsætninger.

I opgavebeskrivelsen for delprojektledere beskrives kompetencer og ansvar mere konkret.

2.3.3 Kvalitetssikring

Med udgangspunkt i Styringsmanualen har BHR i samarbejde med PA udarbejdet en Projekteksekveringsmanual (PEM) som består af procedurer for aktørerne i den fælles byggeorganisation.

BHR er sammen med PA ansvarlig for godkendelse og indarbejdelse af nye procedurer, eller ændringer af eksisterende procedurer til PEM'en. PEM'en vil løbende blive udbygget og justeret i henhold til den givne situation og det tilstræbes at holde manualsystemet så aktuelt som muligt igennem projektforløbet.

Med udgangspunkt i styringsmanualen udarbejder PA og rådgiveren en detaljeret beskrivelse af procedurer for aktørerne i den fælles byggeorganisation. Herunder generelle opgave- og

kompetencebeskrivelser for alle delprojektledere og delprojektansvarlige under projektets udførelse.

Rådgiveren er sammen med PA ansvarlig for godkendelse og implementering af nye procedurer, eller ændringer af eksisterende procedurer.

3 Styling af økonomi og tid

3.1 Stylingens formål

Styringsmanualen for RHV definerer aktører, ansvar, opgaver, organisation og forretningsgange for stylingen af om- og tilbygningen af RHV.

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

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

Økonomistyringen har tre formål:

Det budgetmæssige: Om- og tilbygningen ved RHV skal bygges indenfor det anlægsbudget, som RR godkender som den samlede økonomiske ramme for hele projektet. Tilsvarende gælder for de delprojekter, som hovedprojektet opdeles i.

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

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

Tidsplanen for planlægningen og udførelsen af byggeriet definerer milepæle og en tidsplan for hele projektet og for hvert delprojekt. Blandt andet således at de milepæle, som er resultat i et delprojekt og samtidig er forudsætning i et andet delprojekt afsluttes rettidigt.

3.2 Hovedopgaver og hovedstrategi for stylingen

Økonomistyringen består af 3 faser:

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

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

Budgettet skal altså opstilles således, at det er muligt at registrere bilag og løbende følge op på de kategorier, som budgettet opdeles i. Omvendt skal den løbende registrering og opfølgning indrettes, således at der kan rapporteres på budgettets opdelinger.

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

Hovedstrategien for styringen af om- og tilbygningen af RHV er følgende:

- Som det første skridt er der udarbejdet en realiseringsplan for det samlede byggeprojekt, hvor det samlede projekt rummes indenfor den styrende økonomiske ramme (ansøgningen om endeligt tilsagn, juni 2010). Denne indeholder et idéoplæg og et skitseprojekt, der behandler den gennemgående disponering af alle funktioner med henblik på at opnå et entydigt grundlag for om- og tilbygningen af RHV.
- Det samlede anlægsprojekt og anlægsbudget opdeles på delprojekter med tilhørende budgetter, som er grundlag for RR godkendelse af anlægsbevillinger til delprojekter. Budgettet for et delprojekt udgør den styrende økonomiske ramme for delprojektet. De største delprojekter opdeles i underprojekter, som hver har en økonomisk ramme.
- Den løbende styring og rapportering skal sikre, at anlægsbudgettet for et delprojekt eller et underprojekt og indirekte det samlede anlægsbudget overholdes. Samtidig skal systemer og forretningsgange tilrettelægges således, at regnskabet føres korrekt og at RM sikres mod fejl og besvigelser.
- Der udarbejdes løbende anlægsregnskaber for afsluttede bevillinger.
- Gennemførelsesplanen i realiseringsplanen indeholder en milepæls- og tidsplan for hhv. hele projektet og for hvert delprojekt, som udgør den tidsmæssige ramme for hhv. hele projektet og delprojekter. I opfølgningsfasen sammenholdes planlagt og reelt tidsforløb med henblik på at opfange eventuelle afvigelser og korrigere disse.
- I den løbende projektledelse overvåges udviklingen i projektet med henblik på at identificere og afværge risici imod projektets mål for kvalitet, tidsplan og anlægsbudget.

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

Følgende regelsæt sætter de formelle rammer for tilrettelæggelsen af den økonomiske styring af om- og tilbygningen af RHV.

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

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

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

De definitioner og regler i de overordnede regelsæt, som er væsentligst for RHV er:

3.3.1 RMs budget- og regnskabsbegreber

Budget og bevilling

Bevilling	RR bemyndigelse til den ansvarlige ledelse til at afholde udgifter eller erhverve indtægter til en opgave i overensstemmelse med de beløbsmæssige og materielle forudsætninger for bevillingen. Bevillingen angiver den styrende økonomiske ramme for udgifter og indtægter til en opgave og må ikke overskrides. Alene RR kan afgive bevillinger.
Anlægsbevilling	RR bevilling til en anlægsopgave. Dækker hele anlægsopgaven uanset perioden og kan derfor være et- eller flerårig. Afgives altid brutto.
Rådighedsbeløb	Er altid knyttet til en anlægsbevilling og angiver de maksimale årlige udgifter til et anlægsprojekt. Summen af rådighedsbeløbene er = anlægsbevillingen. Rådighedsbeløb er dermed pr. definition et-årige. Afviger de bogførte udgifter i et år fra rådighedsbeløbet overføres mer- eller mindreforbrug normalt til det følgende år.
Bruttokontering	Alle budgetter og regnskaber opføres brutto, dvs. udgifter og indtægter adskilles i såvel budget som regnskab.
Bruttobevilling	RM har besluttet, at anlægsbevillinger afgives brutto. Det indebærer bl. a., at en ekstraintægt f.eks. en donation fra en fond ikke umiddelbart kan anvendes til at afholde en tilsvarende større udgift. Det kan kun ske efter RR godkendelse af både udgifts- og indtægtsbevilling.
Budget	Er en prissætning af ressourceforbruget til en opgave. Et budget er en forudsætning for at kunne ansøge RR om en bevilling.

Regnskab

Varemodtagelse	Varemodtageren kvitterer for, • at RM har modtaget den omhandlende vare, • at kvalitet, mængde og pris er kontrolleret, • at ydelser beroende på et kontraktforhold er i overensstemmelse med dette, samt • at manuelt genererede bilag er sammentalt og efterregnet.
Kontering	Fakturaer konteres på den relevante konto i det rigtige regnskabsår
Attestation	Den attesterende indestår for • at der er kvitteret for varemodtagelse og • at bilaget er konteret i overensstemmelse med sit indhold og på det regnskabsår, det rettelig vedrører
Anvisning	Anviseren indestår for • at det anviste beløb har hjemmel i årsbudgettet eller anden gyldig beslutning, og • at bilaget er behørigt attesteret
Betaling og arkivering	Efter anvisning betales leverandøren for ydelsen og bilaget arkiveres.

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

3.3.2 Måleenheder

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

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

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

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

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

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

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

En eventuel afvigelse i mellem statens prisregulering af RM anlægsrammer og byggeomkostningsindekset for boliger opsamles i en reserve i projektet og finansieres indenfor den samlede ramme til projektet.

3.4 Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner

Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner sker i overensstemmelse med *Delegerings- og kompetencefordelingsregler for Region Midtjylland fra oktober 2009*, som gælder for bygherren, RHV. Af denne fremgår i skemaform, hvilke instanser (RR/FU/Direktion i RM/Projektstyregruppe/PA ved RHV) der er besluttende hhv. indstillende instans i relation til økonomiske dispositioner. Det drejer sig om dispositioner indenfor budget og bevillinger, regnskabsaflæggelse, væsentlige økonomiske dispositioner samt fastsættelse af generelle retningslinjer på det økonomiske område.

Nedenstående oversigt tager udgangspunkt i regelsæt for delegerings- og kompetencefordeling for RM og udfylder det vedrørende styringen af om- og tilbygning af RHV.

	RR	FU	Direktion – RM	Styregruppen RHV	PA - RHV
1. Samlet projekt og budget for hele projektet					
Samlet projekt og budget for hele projektet fordelt på delprojekter	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Indstiller	Udarbejder
2. Budget og bevilling for del- eller underprojekter					
A. Budget og bevilling					
Godkendelse af totalrådgiver efter udbud af arkitektkonkurrence	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Indstiller	Udarbejder
Projektindhold, tidsplan og budget for delprojekt eller underprojekter				Beslutter og indstiller til bevilling	Udarbejder
Bevilling på grundlag af projektforslag, tidsplan og budget	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Indstiller	Udarbejder
Godkendelse af licitationsresultater indenfor rammer af bevilling og fastlæggelse af budgetposter for udførelse				Beslutter	Indstiller
Licitationsresultat udover rammer for bevilling med fornyet fremlæggelse for RR	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Indstiller	Udarbejder
Ændring af bevilling – økonomisk eller materielt	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Indstiller	Indstiller
Pris- og lønregulering (P/L) af godkendte bevillinger	Beslutter	Indstiller	Udarbejder og indstiller		
B. Økonomistyring indenfor afgivne bevillinger					
B.1 Honorar til rådgiver, bygherreleverancer og andre bygherreudgifter					
Økonomisk ændring mellem delprojekter eller underprojekter eller andre budgetposter indenfor samme bevilling				Beslutter	Indstiller
Økonomisk ændring indenfor et del- eller underprojekts rammer ≥ 250.000 kr. ¹⁾				Beslutter	Indstiller
Økonomisk ændring indenfor et del- eller underprojekts rammer < 250.000 kr.					Projektchef beslutter
Økonomisk ændring indenfor et del- eller underprojekts rammer < 50.000 kr.					Projektledere beslutter
Ændring af tidsplaner uden forsinkelse af det samlede					Beslutter

	RR	FU	Direktion – RM	Styregruppen RHV	PA - RHV
delprojekt/underprojekt					
Ændring af tidsplaner med forsinkelse af delprojektet/ underprojektet eller påvirkning af andre delprojekter				Beslutter	Udarbejder
Varemodtagelse					Beslutter og udfører ²⁾
Kontering					Beslutter og udfører ²⁾
Attestation					Beslutter og udfører ²⁾
Anvisning					Beslutter og udfører ²⁾
B.2 Entreprenørudgifter					
Økonomisk ændring mellem delprojekter eller underprojekter eller andre budgetposter indenfor samme bevilling				Beslutter	Indstiller
Økonomisk ændring indenfor et del- eller underprojekts rammer ≥250.000 kr. ¹⁾				Beslutter	Indstiller
Økonomisk ændring indenfor et del- eller underprojekts rammer <250.000 kr.					Projektchef beslutter
Økonomisk ændring indenfor et del- eller underprojekts rammer <50.000 kr.					Projektledere beslutter
Ændring af tidsplaner uden forsinkelse af det samlede delprojekt/underprojekt					Beslutter
Ændring af tidsplaner med forsinkelse af delprojektet/ underprojektet eller påvirkning af andre delprojekter				Beslutter	Indstiller
Varemodtagelse					Beslutter og udfører ²⁾ (Delprojekt-ledelse)

	RR	FU	Direktion – RM	Styregruppen RHV	PA - RHV
Kontering					Beslutter og udfører ²⁾
Attestation					Beslutter og udfører ²⁾ (Delprojekt-ledelse)
Anvisning					Beslutter og udfører ²⁾
C. Rapportering					
For hvert delprojekt om tid, økonomi, kvalitet og risici, (hver måned)				Orienteres	Delprojekt-leader tager til efterretning og sikrer at nødvendige tiltag iværksættes
Samlet for alle igangværende delprojekter om tid, økonomi, kvalitet og risici, (hver måned)				Orienteres	Delprojekt-leader tager til efterretning og sikrer at nødvendige tiltag iværksættes
Kvartalsrapporter om stade og risici i projektet til Regionsrådet og staten	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Godkender risikorapport	Udarbejder økonomirapport
Kvartalsvis afrapportering om projektet udarbejdes af projektets 3. øje	Beslutter	Indstiller	Indstiller		
D. Anlægsregnskab					
Anlægsregnskab for en bevilling	Beslutter	Indstiller	Indstiller	Indstiller	Udarbejder

Definition af begreber i kompetencefordelingsskema

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

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

Udarbejde: Fremstiller materiale og er ansvarlig for fagligt indhold

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

Noter:

1) *Beløbsgrænsen er på tidspunktet for udgivelsen af styringsmanualen 250.000 kr. Beløbsgrænsen kan justeres op eller ned af styregruppen.*

2) Varemodtagelse, kontering og attestation er altid PAs ansvar, men kan af PA uddelegeres til bygherrerådgiveren. Bygherrerådgiveren kan aldrig bemyndiges til at varemodtage, kontere eller attestere egne fakturaer.

3.5 Styrende ramme for udgifter og tidsplan for hele projektet

Ansøgning om endeligt tilsagn indeholder et idéoplæg og et skitseprojekt, der behandler den gennemgående disponering af alle funktioner med henblik på at opnå et entydigt grundlag for om- og tilbygningen af RHV. I ansøgning om endeligt tilsagn er der nøje sammenhæng mellem indholdet af byggeprojektet og budgettet. Anlægsbudgettet omfatter samtlige udgifter til hele projektet. Det samlede anlægsbudget er fra starten opdelt i delprojekter, jf. afsnit 3.6.

Staten har givet et foreløbigt tilsagn på 1,15 mia. kr. til om- og tilbygningen af RHV, fordelt med 62,5 % statslig finansiering og 37,5 % finansiering fra RM.

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

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

Der er i kvalitetsfondsprojektet på Regionshospitalet Viborg 3 typer af reserver:

1. Reserver i del-/underprojekter til udførelsesfasen
2. Reserver i besparelses- og prioriteringskatalog (change request)
3. Justeringsreserven

Ad 1. Reserver i del-/underprojekterne

I nybygningsprojekterne er der som hovedregel afsat en 8 pct. reserve af håndværkerudgifterne til finansiering af uforudsete udgifter i udførelsesfasen. I ombygningsprojekterne er der afsat 10 pct. Hvis der er behov for at øge reserverne i et enkelt delprojekt, vil det ske ved at reservere midlerne centralt i selve delprojektet eller i en særskilt reservepulje øremærket det pågældende delprojekt.

Ad 2. Besparelses- og prioriteringskatalog

I besparelses- og prioriteringskataloget opgøres muligheder for besparelser i projektet samt sidste frist for realisering af disse. Forslag om realisering af besparelser eller tilførsel af nye emner til kataloget forelægges Regionsrådet

Ad 3. Justeringsreserven

Justeringsreserven fungerer som en post i anlægsbudgettet til at håndtere ændringer i rammerne for delprojekterne. Styregruppen er bemyndiget til at flytte midler fra justeringsreserven til del-/underprojekterne med efterfølgende orientering til regionsrådet. Derimod vil regionsrådet skulle godkende flytning af beløb fra delprojekterne til justeringsreserven.

Der er følgende begrænsninger i styregruppens bemyndigelse til at flytte beløb mellem justeringsreserven og del-/ underprojekterne:

- Justeringsreserven kan ikke være negativ
- Der kan maksimalt overføres beløb fra justeringsreserven til del-/underprojektet på 5 % af håndværkerudgifterne (de budgetterede håndværkerudgifter på tidspunktet for regionsrådets godkendelse af projektforslaget)

Reservernes formål er at sikre økonomisk afdækning af uforudsigelige udgifter, specielt i projektets og delprojekternes indledende faser, hvor usikkerheden er størst. Reserveerne nedbringes derfor gradvist i takt med at delprojekterne konkretiseres, bygges og afsluttes. Efter Regionsrådets godkendelse er det samlede anlægsbudget med opdeling i delprojekter den styrende **økonomiske ramme** for hhv. hele byggeprojektet og for delprojekterne.

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

Rammerne for delprojekterne kan med Regionsrådets godkendelse løbende justeres indenfor den samlede økonomiske ramme på 1,15 milliard kr.

3.5.1 Model for reserveniveau

Behovet for centrale reserver fastlægges ud fra følgende model:

- En ikke-disponeret generel reserve på 3 mio. kr., der nedskrives i forbindelse med afleveringsforretningen af de enkelte tilbageværende delombygninger i DP3. Efter afleveringsforretning af ombygning 1 nedskrives den generelle reserve med 1 mio. kr., efter afleveringsforretning af ombygning 2 nedskrives den generelle reserve med 1 mio. kr., hvorefter der er en generel reserve på 1 mio. kr. til og med afleveringsforretningen af delombygning 3.
- En central reserve på 20 pct. af de tilbageværende håndværkerudgifter i delprojekt 3.
- Forventning til den ikke finansierede difference mellem PL-indeks og byggeriets indeksering.
- En juridisk vurdering af det sandsynlige udfald af igangværende tvister jf. regnskabsinstruksen bestemmelser.

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

3.6 Opdeling af projektet i delprojekter

Hovedprojektet opdeles af hensyn til styringen allerede i ansøgningen om endeligt tilsagn i et antal klart afgrænsede mindre *delprojekter* med tilhørende budgetter og milepæls- og tidsplan.

De største delprojekter kan af hensyn til overskuelighed og dermed sikkerhed i planlægning og budgettering og styring opdeles i *underprojekter*.

Rådgiveren er ansvarlig i henhold til den økonomiske ramme for hvert delprojekt, samt eventuelle underprojekter. Rådgiveren kan ikke selvstændigt overføre mer-/mindreforbrug mellem delprojekter, underprojekter eller de budgetposter, som projektstyrgruppen godkender for de enkelte del- eller underprojekter jf. afsnit 3.4.

Kriteriet for opdelingen i delprojekter og underprojekter er, at disse hver især skal være velafgrænsede af størrelse, indhold og grænseflade til andre delprojekter/underprojekter. Typisk vil det være enheder, der er egnede til udbud. For egentlige byggearbejder er et underprojekt derfor typisk en specifik veldefineret opgave, som f. eks. byggemodning, IT eller planlægning af standardrum.

Delprojekter og underprojekter er som hovedregel det niveau RR ansøges om bevilling til. I ansøgning om endeligt tilsagn indgår en investeringstidsplan, der viser hvilke delprojekter, som planlægges igangsat til brug for projektstyrgruppens løbende bevillingsansøgninger i regionen.

Hovedprojektet er pt. opdelt i følgende delprojekter:

Fase	Delprojekt	Entreprise
0.1	Etablering af midlertidig akutafdeling & flytninger fra Skive	Totalentreprise
0.2	Patologisk Institut	Totalentreprise
1.0	P-hus	Totalentreprise
2.0-2.3	Nybygning af akuthus	Projektkonkurrence, totalrådgivning og fagentrepriser
3.1-3.3	Ombygning af eksisterende bygninger	Totalrådgivning og fagentrepriser
4.1,4.2	VCR	Fagentrepriser

Endelig valg af udbudsform for de enkelte faser indstilles af projektstyregruppen til godkendelse i RR.

Bevillinger

RR bevillinger er grundlaget for enhver opgave, som udføres i forbindelse med om- og tilbygningen af RHV.

Bevillingen indeholder en økonomisk og en materiel/indholdsmæssig del:

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

Alene RR kan godkende eller ændre bevillinger.

Ved bevillingsgodkendelsen tager RR stilling til:

- Delprojektets indhold og kvalitet, herunder Regionens Agenda 21.
- Det samlede anlægsbudget til delprojektet.
- Rådighedsbeløb til delprojekt (udgifter pr. år).
- Prisindeks for anlægsbudget og rådighedsbeløb.
- Milepæle og tidsplan.
- Rådgiverydelser og udbudsform.
- Hvilken administrativ enhed, som er ansvarlig for bevillingen.
- Finansiering af udgifterne.

Bevillingsmæssigt skelnes imellem 3 typer af delprojekter:

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

3.6.1 Planlæggende delprojekter

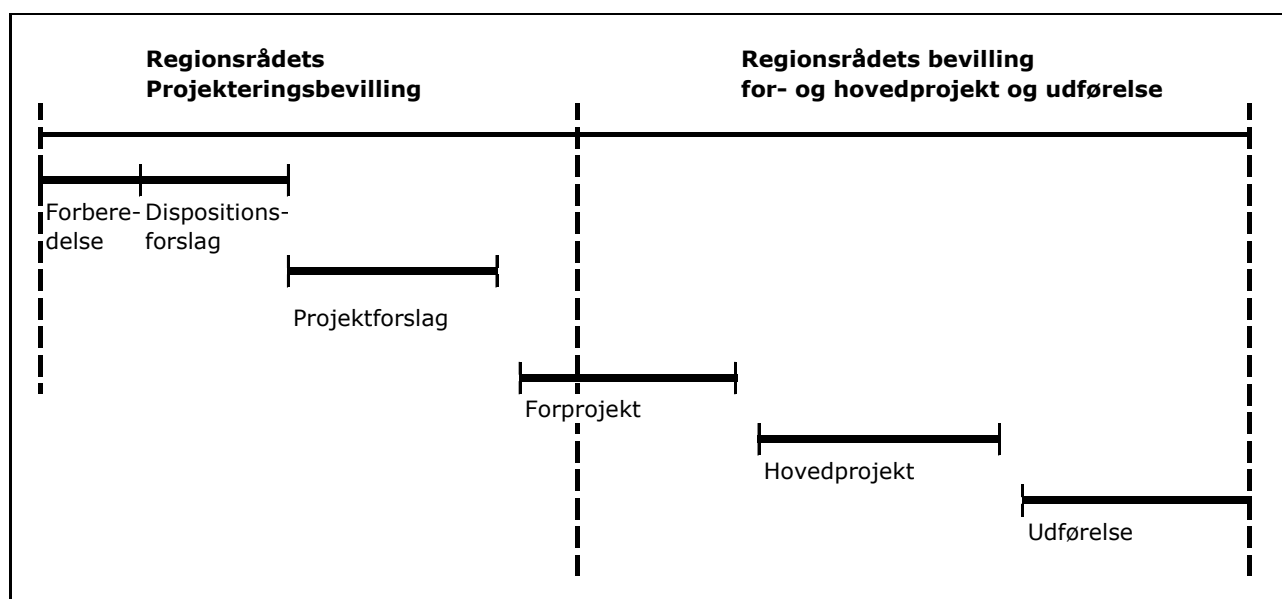
Der henvises til afsnit 3.6 - opdeling af projektet i delprojekter

3.6.2 Byggeprojekter uden underprojekter

Byggeprojekter **uden** underprojekter er byggeprojekter, som kan overskues og styres uden yderligere opdeling i underprojekter. Konkrete eksempler er etablering af P-hus og paraplegi.

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

Budget og bevilling til et delprojekt uden underprojekter



Forud for iværksættelse af dispositions- og projektforslag udarbejdes en plan og et budget for dette arbejde, samt en beskrivelse af delprojektet og et skøn for de samlede udgifter til delprojektet. Desuden fastlægges budget for start af forprojekt/hovedprojekt således, at delprojektet kan fortsætte i den periode, hvor projektforslaget godkendes i projektstyregruppen og RR. I det tilfælde, at der er tale om en politisk godkendelse, må påregnes en samlet tid til godkendelse i projektstyregruppe og i RR på 2-3 måneder. PA er ansvarlig for at rette eventuelle fejl og mangler der er nødvendige for en endelig godkendelse af projektforslaget, samt eventuelle afledte forhold (herunder risici) det måtte have på efterfølgende arbejder.

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

Dispositionsforslaget og projektforslaget og de tilknyttede budgetter sammenholdes med budgettet for delprojektet indeholdt i realiseringsplanen. Hvis budgettet er større end det oprindelige budget, tilpasses dispositions- og projektforslaget og de tilhørende budgetter til budgettet for delprojektet indeholdt i ansøgning om endeligt tilsagn.

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

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

Efter bevillingsafgivelsen udarbejdes et for- og et hovedprojekt og der afholdes licitation.

I begge tilfælde foretages igen en evaluering af projekt og budget. Hvis udgifterne overstiger de bevilgede udgifter, foretages en tilpasning af projektet til den godkendte bevilling.

Når licitation er afholdt kendes de styrende budgetposter i delprojektet.

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

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

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

3.6.3 Byggeprojekter med underprojekter

Byggeprojekter opdeles i **underprojekter** med hver deres bevilling, hvor størrelse og/eller kompleksitet indebærer, at delprojektet af hensyn til overskuelighed og dermed sikkerhed i planlægning og budgettering og styring nødvendiggør dette.

De planlagte delprojekter med opdeling i underprojekter er: Nybygning af akuthus og ombygning af eksisterende bygninger. De planlagte delprojekter fremgår af pkt. 3.6.

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

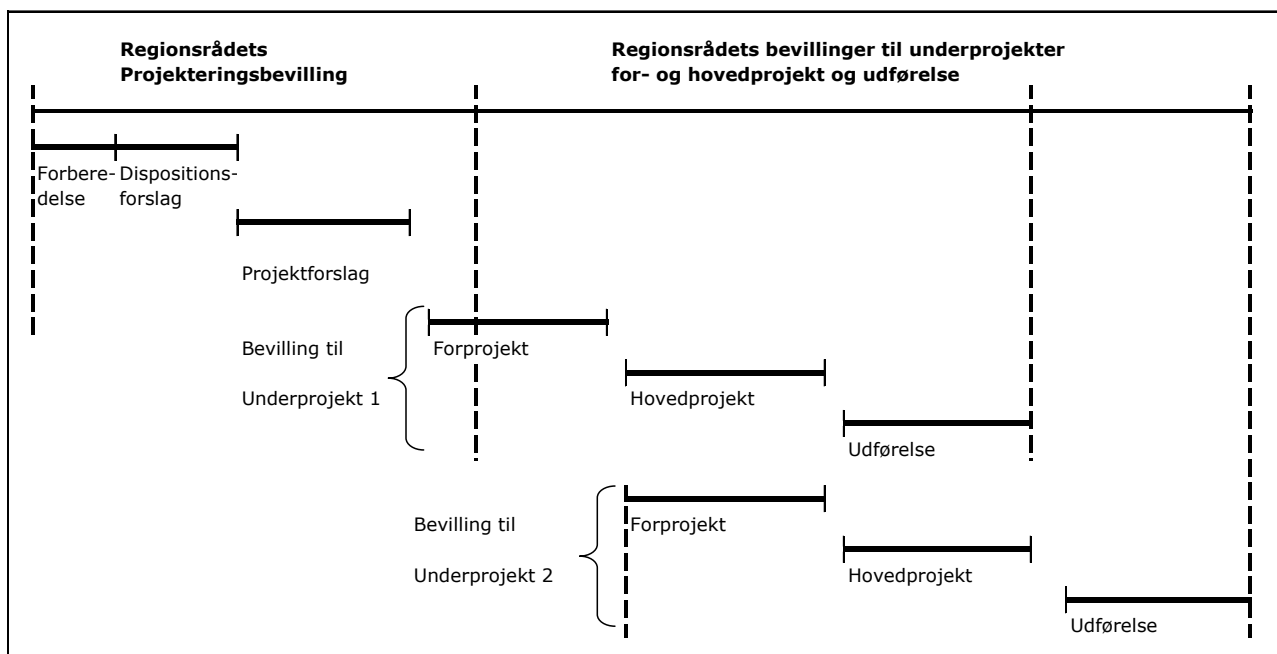
Den bevillingsmæssige godkendelse og styring af disse delprojekter adskiller sig fra styringen af delprojekter uden underprojekter ved:

- At der udarbejdes et projektforslag og et budget for hele delprojektet med en opdeling i underprojekter, som forelægges RR til godkendelse som den samlede styrende ramme for delprojektet og underprojekter.
- På baggrund af projektforslaget ansøges RR om bevilling til hvert underprojekt. Bevillinger til underprojekter under delprojektet kan søges på samme tidspunkt eller successivt.
- For hvert underprojekt udarbejdes et hovedprojekt og der afholdes licitation.
- Den løbende styring og rapportering foretages på underprojektniveau
- Da underprojekterne er dele af et samlet byggeri kan der være behov for justering af grænsefladerne mellem underprojekterne. For at undgå forsinkelser bemyndiges projektstyregruppen til omflytning af budgetposter mellem bevilgede underprojekter med efterfølgende bevillingsmæssig godkendelse ved aflæggelse af kvartalsrapport til RR. Dette forudsat at omflytningerne er udgiftsneutrale inden for delprojektet.

De øvrige principper for den bevillingsmæssige godkendelse er uændrede:

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

Budget og bevilling til et delprojekt med underprojekter



Forud for iværksættelse af dispositions- og projektforslag udarbejdes en plan og et budget for dette arbejde, samt en beskrivelse af delprojektet og et skøn for de samlede udgifter til delprojektet. Desuden fastlægges budget for start af forprojekt/hovedprojekt således, at delprojektet kan fortsætte i den periode, hvor projektforslaget godkendes i projektstyregruppen og RR. I det tilfælde, at der er tale om en politisk godkendelse, må påregnes en samlet tid til godkendelse i projektstyregruppen og i RR på 2-3 måneder. PA er ansvarlig for at rette eventuelle fejl og mangler der er nødvendige for en endelig godkendelse af projektforslaget, samt eventuelle afledte forhold det måtte have på det efterfølgende arbejde.

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

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

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

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

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

I begge tilfælde foretages igen en evaluering af projekt og budget. Hvis udgifterne overstiger de bevilgede udgifter, foretages en tilpasning af projektet til den styrende ramme for underprojektet. Subsidiært kan budgetrammen for underprojektet med Regionsrådet godkendelse forhøjes finansieret af projektets reserver.

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

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

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

Da underprojekterne er dele af et samlet byggeri kan der være behov for justering af grænsefladerne mellem underprojekterne. For at undgå forsinkelser bemyndiges projektstyregruppen til omflytning af budgetposter mellem bevilgede underprojekter med efterfølgende bevillingsmæssig godkendelse ved aflæggelse af kvartalsrapport til RR. Dette forudsat at omflytningerne er udgiftsneutrale inden for delprojektet.

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

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

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

3.7 Løbende styring i udførelsesfasen

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

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

3.7.1 Regnskabsdel

Regnskabet for projektet føres i RM økonomisystem "ØS Indsigt".

Side 28

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

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

	Ansvarlig for	
	Styring	Budgetoverholdelse
1. Entreprenørydelser	Rådgiver	Bygherren
2. Bygherreleverancer (Eksempelvis Medicoteknisk udstyr og IT)	Bygherren	Bygherren
3. Rådgiverhonorar	Bygherren	Bygherren
4. Bygherreudgifter ("omkostninger")	Bygherren	Bygherren

Entreprenørydelser udgør som regel hovedparten af udgifterne til et byggearbejde. Der indgås kontrakt med rådgiveren om planlægning, projektering, udbud og styring af byggeriet. Bygherren har ansvaret for den samlede budgetoverholdelse.

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

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

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

I et konkret delprojekt kan kontoplanen opdeles yderligere efter behov.

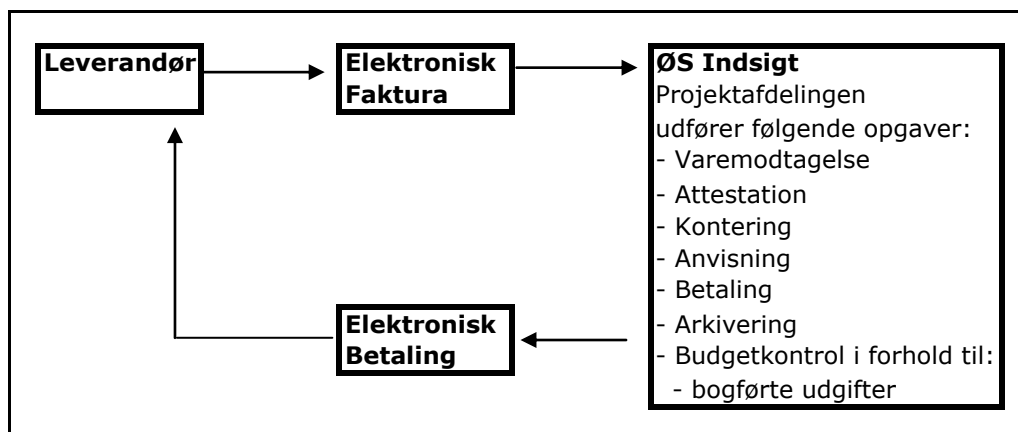
Behandlingen af regnskabsbilag skal tilrettelægges i overensstemmelse med RMs kasse- og regnskabsregulativ og således at hele bilagsgangen fra varemottagelse til arkivering og genfremfindning af bilag sker effektivt og produktivt.

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

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

Bilagsgang 1. Honorar til rådgiver, bygherreleverancer og bygherreudgifter

Side 29



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

- Leverandøren fremsender en elektronisk faktura til ØS Indsigt.
- PA udfører de regnskabsmæssige opgaver elektronisk i ØS Indsigt.
- ØS Indsigt sender betaling elektronisk til leverandøren.

3.7.2 Løbende rapportering og styring

Den løbende rapportering og styring har til formål at identificere og afværge eventuelle risici mod delprojektets mål for volumen, kvalitet, tidsplan og anlægsbudget.

I de faser hvor delprojektet planlægges hhv. udføres, skal der ske en løbende styring og rapportering vedrørende:

- Økonomi: Fokus på budgetoverholdelse. Afvigelser mellem på den ene side budget, på den anden side dispositionsregnskab og bogførte udgifter.
- Tidsplan: Fokus på opnåelse af delmål og overholdelse af plan for milepæle og tidsplan.
- Sammenhæng mellem økonomisk forbrug og fremdrift/tidsplan.
- Risici for delprojektet/underprojektet: En bredere fokus på potentielle risici for opnåelse af delprojektet mål for volumen, kvalitet, tidsplan og anlægsbudget og hvorledes risici afværges eller reduceres, jf. afsnit 4.

Rapportering for delprojekter og underprojekter

Styring og rapportering sker på månedsbasis for hvert delprojekt/underprojekt. Indenfor hvert delprojekt/underprojekt rapporteres for hver budgetpost.

Rapporteringen skal have fokus på problemer: Årsager og løsninger.

Delprojektledelsen iværksætter umiddelbart løsninger på det niveau, hvortil de har kompetence. Problemer udover dette niveau videresendes til projektledelsen i den samlede månedsrapport for hele projektet til projektledelsen.

Samlet rapportering til projektafdelingen

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

Rapportering til RR og FU

Til Regionsrådets forretningsudvalg og Regionsrådet udarbejdes fire gange årligt en rapportering om økonomi, fremdrift og risici i Viborg-projektet, som er påtegnet af revisionen.

Efter Regionsrådets godkendelse fremsendes rapporten til ministeriet for sundhed og forebyggelse med henblik på statens opfølgning på projektet.

Endelig giver projektets 3. øje kvartalsvise afrapporteringer til Forretningsudvalget og Regionsrådet omkring status for projektet. I afrapporteringen er der en bred fokus på organisering, samarbejde, kvalitet af det udførte arbejde, overholdelse af budget og tidsplan, risici, m.v.

3.7.3 Udbetalingsgrundlag

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

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

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

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

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

3.7.4 Ændringer

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

Kompetencen til at godkende ændringer fremgår af kompetencefordelingsskemaet i afsnit 3.4 pkt. B.1 og B.2.

Forslag til ændringer skal altid indeholde fuld finansiering.

3.7.5 Sikkerhedsstillelse/garantier

Entreprenørerne stiller sikkerhed jfr. AB92 § 6 mod fejl og mangler ved byggeri og andre forpligtigelser overfor bygherre f.eks. i forbindelse med konkurs.

Regulering af sikkerhedsstillelsen finder sted jfr. AB92 § 6.

Originale sikkerhedsstiller opbevares og styres af Bygningskontoret, RM inkl. styring af 1 og 5 års gennemgang, og nedskrivning af sikkerhedsstillelsen.

Bygherren stiller som offentlig bygherre ikke garanti overfor entreprenøren jfr. AB92 § 7

Sikkerhedsstillelse administreres af PA.

Fremsendelse af sikkerhedsstillelse fra entreprenør til PA skal ske på RMs standardblanket.

Forretningsgang vedr. entreprenørers sikkerhedsstillelse

Periode	Sikkerhed størrelse	Ansvarlig for oprettelse af sikkerhed, afleveringsforretning og eftersyn	Ansvarlig for registrering, opbevaring og nedskrivning af sikkerhed
Indgåelse af kontrakt Fra aftale indgås til aflevering	15 %	PA	PA
Aflevering Fra aflevering til 1-års eftersyn	10 %	PA	PA
1-årseftersyn Fra 1-års til 5-års eftersyn	2 %	PA	Bygningskontoret RM
5-års eftersyn	0 %	PA/RHV drift ^{*)}	Bygningskontoret RM

^{*)}RHV drift i skemaet = driftsorganisation for RHV

Sikkerhed angives som procent af entreprisensum ekskl. moms.

Bygherrerrådgiveren rapporterer løbende om sikkerhedsstillelse, herunder i månedsrapporten til PA, jf. afsnit 3.8.2 om rapportering.

Medicoteknik

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

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

Ved aftaleindgåelsen skal leverandøren stille en sikkerhed svarende til RMs betaling. Denne sikkerhed nedskrives ved leveringen til 10 % af kontraktsummen indtil et år efter afleveringen og udbetales herefter til leverandøren forudsat, at udstyret fungerer tilfredsstillende.

3.7.6 Forsikring

Rådgiverforsikring

Den gennemgående rådgiver er ifølge de indgåede rådgivningsaftaler med PA forpligtet til at tegne ansvarsforsikring for dennes ydelser.

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

Den gennemgående rådgiver skal dog skadesløsholde PA for enhver udgift til præmie- el. præmiestigning, som følge af skader m.v. CAR forsikringen har den fordel at der undgås

Side 32

forsinkelser i projektet som følge af tvister mellem bygherre, entreprenører og rådgivere i projektet.

CAR forsikringsordningen er imidlertid et komplekst produkt som overstiger EU's tærskelværdier og derfor skal udbydes efter reglerne om konkurrencepræget dialog/udbud efter forhandling.

Entrepriseforsikring

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

AB92 § 8 lyder som følger;

"Forsikring

§ 8. Bygherren tegner og betaler sædvanlig brand- og stormskadeforsikring fra arbejdets påbegyndelse, indtil mangler, der er påvist ved afleveringen, er afhjulpet. På entreprenørens anmodning skal denne og eventuelle underentreprenører medtages som sikrede på forsikringspolisen. Forsikringen skal omfatte samtlige entreprenørers arbejde på den bygning eller det anlæg entrepriseaftalen vedrører. Ved om- eller tilbygning skal forsikringen dække skade på arbejdet samt på den bygning eller det anlæg, der er genstand for om- eller tilbygning.

Stk. 2. Offentlige bygherrer kan kræve sig stillet som selvforsikrer.

Stk. 3. Entreprenøren og eventuelle underentreprenører skal have sædvanlig ansvarsforsikring for skader, for hvilke der er ansvar efter dansk rets almindelige regler. Entreprenøren skal på anmodning dokumentere, at forsikringen er i kraft."

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

Forsikring efter færdiggørelse/aflevering (brand m.v.) påhviler Regionshospitalet Viborg.

3.7.7 Håndteringen af tvister i udførelsesfasen

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

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

Såfremt tvisterne ikke kan løses ved forhandlinger mellem bygherre og entreprenører, har parterne i henhold til AB92 mulighed for at få afholdt et foreløbigt syn og skøn over arbejdet. Projektledelsen i samråd med hospitalsledelsen træffer beslutning om, hvorvidt regionen ønsker at iværksætte dette. Formålet med syn og skøn er at få en sagkyndig fagperson til at foretage en teknisk og uvildig vurdering af sagen. Syn og skøn afsluttes med, at skønsmanden

udarbejder en rapport – en skønserklæring. Erklæringen afgør ikke, hvem der vinder sagen. Formålet med denne er at skaffe det rette grundlag for at løse tvivlsspørgsmålet ved et frivilligt forlig. Projektledelsen i samråd med hospitalsledelsen beslutter, hvorvidt der er grundlag for at regionen indgår i et frivilligt forlig.

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

3.8 Anlægsregnskaber

PA udarbejder løbende anlægsregnskab, når en bevilling afsluttes.

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

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

Anlægsregnskabet forelægges RR til godkendelse.

Den løbende godkendelse af anlægsregnskaber giver en ekstra mulighed for at evaluere det samlede forbrug til projektet og dermed en ekstra mulighed for at justere projektet til den samlede økonomiske ramme for hele projektet.

4 Risikostyring

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

4.1 Risikostyringens formål

Formålet med risikostyring for kvalitetsfondsprojektet er at identificere og reducere/eliminere uønskede hændelser (risici) i en struktureret, kontinuert proces gennem hele projektets levetid. Dvs. sikre en succesfuld gennemførelse af et projekt uden ubehagelige overraskelser i form af f.eks. budgetoverskridelser, forsinkelser eller kvalitetsforringelser. Herudover er formålet med risikostyringen også løbende at danne grundlag for en kvalificeret vurdering af projektets aktuelle reservestrategi.

Risikostyringen identificerer risici imod projektets volumen, kvalitet, tidsplan og anlægsbudget.

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

Risikostyringen sætter risici og ikke mindst at afværge disse på dagsordenen, således at parter og medarbejdere i projektet har fokus på risici og forholder sig til og søger at afværge risici.

4.2 Risikostyringsmål

Der er opstillet følgende risikostyringsmål for gennemførelsen af om- og tilbygning af RHV, som de enkelte risici skal måles i forhold til:

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

4.3 Risikostyringens metode

Risikostyringens metodik er:

- At identificere fremtidige hændelser/emner, der potentielt kan få væsentlig indflydelse på et eller flere af de ovennævnte mål for projektet.
- Skabe et grundlag for at der kan tages kvalificerede beslutninger vedrørende risikoreduktion, opfølgning på identificerede risici og projektets reservestrategi.
- Skabe overblik over roller og ansvar i risikostyringen.

Risikostyringen er en integreret del i Projektafdelingens og byggeledelsens daglige arbejde, men den løbende styring er forankret i projektets risikogrupper. Risikogruppen er sammensat således, at de kompetencer der er nødvendige, for at sikre en betryggende risikostyring, er til stede. Risikogruppen mødes minimum en gang om måneden hvor nye risici og udviklingen i eksisterende åbne risici drøftes, dette med henblik på implementering af risikoreducerende tiltag og sikre en kvalificeret reservestyring.

Det centrale styringsværktøj til risikostyringen er risikoregisteret, hvor risikogruppens løbende arbejde med projektets risici registreres. Ved hjælp af risikomatrixen (jf. nedenfor), kategoriseres de enkelte risikoelementer i projektet. For hver identificeret risiko registreres følgende i risikoregisteret:

- En beskrivelse af den identificerede risiko.
- Årsagerne til, at risikoen optræder, samt en beskrivelse af konsekvensen, hvis risikoen forekommer. Konsekvensen beskrives i henhold til de opstillede risikomål (eksempelvis en forsinkelse af tidsplanen eller en merudgift af en given størrelse).
- En beskrivelse af risikoreducerende tiltag, der har til formål at minimere sandsynligheden for at risikoen optræder eller minimere konsekvensen af, at det optræder.
- Kvantificering af risikoens potentielle effekt på projektet i form af en bedømmelse af konsekvens. De økonomiske konsekvenser bygger på en "most likely" vurdering.
- En "most likely" vurdering af risikoens sandsynlighed under hensyntagen til allerede indførte tiltag.
- Risikovurdering - konsekvens gange sandsynlighed.
- En risikoejer, der har ansvaret for, at punktet opdateres i risikoregisteret og aktioner relateret til risikoen bliver udført.
- Status for seneste udvikling i risikoen herunder en beskrivelse af den seneste udvikling i konsekvens og sandsynlighed.
- Mulige sammenhænge eller afhængigheder til andre beskrevne risici.

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

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

Risikoregistrene giver dermed et overblik over risici, en rangordning af de forskellige risici ud fra sandsynlighed og konsekvens, et eller flere forslag til løsninger og en placering af ansvaret for udførelse af løsninger.

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

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

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

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

Risikoniveauet udregnes ved at multiplicere konsekvens og sandsynlighed:

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

Risikoniveauer kan illustreres ved nedenstående figur:

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

Aktører og roller i forbindelse med risikostyringen

Opgaver og ansvar i risikostyringen er detaljeret beskrevet i:

- ProjektEksekveringsManualen (PEM)

Risikorapportering

For RHV udarbejdes følgende risikorapporter omhandlende økonomi, tid og kvalitet:

- Risikorapportering til Regionsrådet i Region Midtjylland hvert kvartal
- Risikorapportering hver måned på delprojekt niveau til Projektledelsen

4.4 Change requests

For at sikre at projektet gennemføres indenfor den fastlagte investeringsramme vil styregruppen løbende følge op på økonomien i projektet samt foretage den fornødne tilpasning for at overholde den fastlagte økonomiske ramme.

Til brug herfor udarbejdes en procedure for håndtering af mer-udgiftsønsker (håndtering af "change requests") ligesom der opstilles et prioriteret katalog for umiddelbare projekttilpasninger, der gennemføres, hvis der opstår budgetproblemer.

4.5 Aktører og roller i forbindelse med risikostyringen

Opgaver og ansvar i risikostyringen er fordelt mellem:

- Projektets risikogruppe
- Risikokoordinator
- Risikoejer, typisk personer fra projektets risikogruppe
- Ansvarlige for implementering af risikoreduktion

Risikogruppen har ansvaret for at foranstalte risikoreducerende tiltage i det omfang det er muligt, indmelde nye risici til risikoregisteret samt udfyldning og vedligeholdelse af risikoregisteret.

Risikokoordinatoren hos bygherrerådgiveren indgår i projektets risikogruppe og har ansvaret for, at opdatere og udsende risikoregisteret på baggrund af risikogruppens arbejde, og at alle risikostyringens aktiviteter tydeliggøres og implementeres i henhold til den angivne tidsplan. Endvidere er det Risikokoordinatorens ansvar at iværksætte yderligere risikostyringsaktiviteter, i det omfang risikostyringsprocessen kræver dette. Risikokoordinatoren vil således sikre, at der til enhver tid er kontrol med kritiske aktiviteter og faser, således at korrektioner, der sikrer, at risikoniveauet er acceptabelt, kan iværksættes i tide og før de kritiske aktiviteter skal udføres.

For hver identificeret risiko udpeges en *risikoejer*, oftest et medlem af risikogruppen. Risikoejeren skal have tilstrækkelig beslutningskompetence til at kunne løse problemet og kan delegerer aktioner, men ansvaret vil kun kunne ligge hos risikoejeren. Risikoejeren beslutter hvilke af de foreslåede risikoreducerende tiltag, der skal iværksættes og udpeger ansvarlige herfor.

Ansvar for implementering af risikoreducerende tiltag kan gives til alle personer i projektorganisationen (PA, byggeledelse, bygherrerådgiver eller øvrige rådgivere), men ikke personer udenfor projektet. Ansvar dækker gennemførelse af risikoreducerende tiltag indenfor den anførte tidsramme.

Den systematiske løbende risikorapportering må ikke hindre, at medarbejdere løbende er opmærksomme på og forholder sig til risici og enten rapporterer disse og indarbejder dem i beslutningsgrundlag eller afværger risikoen.

4.6 Risikorapportering

I udførelsesfasen udarbejder byggeledelsen på månedsbasis en samlet rapportering til PA. Den samlede rapportering skal give PA en samlet status for projektets state og have fokus på de problemer, som PA skal tage stilling til.

Bygherrerådgiveren laver kvartalsmæssigt en risikorapport til FU og RR om projektets risici.- I denne rapport indgår en beskrivelse af risikostyringens formål og en status for og beskrivelse af de største enkeltrisici.

RM vælger en ekstern part ("det tredje øje"), der hvert kvartal fremlægger en DTØ-rapport til FU og RR. I denne rapport er der en bred fokus på organisering, PAs ressourcer og kompetencer, samarbejde, kvalitet af det udførte arbejde, overholdelse af budget og tidsplan, risici, m.v.

5 Dokumentation, arkivering m.v.

5.1 Dokumentationskrav

Rådgiver ydelser skal udføres efter de digitale bygherrekrav, jf. bekg. Nr. 1365 af 11/12/2006 om krav til anvendelse af Informations- Kommunikationsteknologi i byggeriet. Her stilles bl.a. krav om at projektets kommunikation gennemføres og dokumenteres via projektweb.

Projektering skal så vidt muligt sikres gennemført med brug af koordinerede 3D bygningsmodeller, og alle udbud skal gennemføres digitalt med anvendelse af bygningsmodeller og beskrivende mængdebetegnelser. Aflevering af driftsdata skal foretages digitalt således, at data vil kunne afleveres i bygherrens driftssystem.

5.2 Arkiveringsregler

PA er forpligtet til at efterleve retningslinjer for brugen af ESDH som offentliggjort på intranettet under Sådan gør vi/IT værktøjer/ESDH/Retningslinjer, hvortil der henvises. Journalisering skal omfatte al ind- og udgående kommunikation, samt alt internt materiale, der potentielt kan have betydning for en sag – uanset om det er en afgørelsessag eller en sag, der må anses som almindelig forvaltningsvirksomhed.

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

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

6 Udbud og kontrakter

6.1 Den gennemgående rådgivning.

RM har indgået en samarbejdsaftale med en ekstern bygherrerådgiver. Denne fastlægger rammerne for parternes samarbejde, herunder principper for opgavestruktur forpligtigelser m.m.

6.1.1 Udbud - entreprise- og samarbejdsformer

Der er for projektet udarbejdet en udbudsstrategi, der omfatter konkrete anbefalinger til, hvorledes byggeriet tænkes udbudt. Udbudsform fremgår af afsnit 3.6 i denne styringsmanual.

6.2 Bygherrerådgivning og inddragelse af eksterne kompetencer

RM er, uanset samarbejdsaftalen med bygherrerådgiveren frit stillet med henblik på at udbyde rådgivningsopgaver til tredjemand, hvis RM måtte ønske det.

7 Kommunikationsstrategi

Kommunikationen spiller en væsentlig rolle i arbejdet med at skabe en oplyst og positiv stemning omkring fremtidens akuthospital i Viborg og sikre opbakning til byggeriet blandt såvel medarbejdere, patienter og pårørende som naboer til hospitalets byggeplads. Den rette og rettidige kommunikation skal være med til at sikre arbejdsro til både byggefolk og klinikere.

Der er fokus på løbende at kommunikere internt om de mange forandringer - både de håndgribelige ændringer på kort sigt og sammenhængen i det store perspektiv frem mod det færdige ud- og ombyggede hospital. I praksis betyder det blandt andet, at hospitalets medarbejdere løbende orienteres om såvel praktiske udfordringer som eksempelvis rokader og byggestøj gennem elektroniske og trykte nyhedsbreve, intranet og skræddersyede opslag på afdelingerne, ligesom omverden informeres via eksempelvis hjemmesiden www.hospitalsbyggeri-viborg.rm.dk samt lokal/regional presse og landsdækkende medier.

Projektafdelingen deltager aktivt i borgervendte arrangementer som eksempelvis Forskningens Døgn og Arkitekturens Dag og konferencer, erhvervsnetværk lignende. På samme måde er byggeriet synligt på hospitalets Facebook- og Twitterprofiler, med bannere i gadebilledet og med videoer og trykt materiale som eksempelvis pjecen "Vi bygger fremtidens akuthospital", som uddeles til tilflyttere til Viborg i forbindelse med Viborg Kommunes tilflytterpakke.

Byggeriet har sin egen formulerede kommunikationsstrategi og grundfortælling men læner sig overordnet set op ad RM's overordnede kommunikationspolitik.

8 Revision af styringsmanualen

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

Med henblik på en smidig vedligeholdelse af styringsmanualen revideres den således:

- Projektstyregruppen har til opgave at revidere styringsmanualen som følge af ændringer af love og bekendtgørelser og beslutninger i RR og FU.
- Direktøren med ansvar for sundhed i RM bemyndiges til at revidere styringsmanualen indenfor rammerne af RMs delegerings- og kompetencefordelingsregler og RMs byggeregulativ.
- Ændringer herudover skal godkendes af RR.