Risikorapportering for Det Nye hospital i Vest
DNV – Gødstrup

4. kvartal 2017



Skrevet af	Mikael Hygum Thyssen (Bygherrerådgiver)/	
	Birgitte Munk	2017-12-20
Kontrolleret af	Martin Guldborg	2017-12-20
Godkendt af	Michael Hyllegaard	2018-02-05

Hospitalsenheden i Vest
Herning og Holstebro
Projektsekretariatet DNV – Gødstrup

Indhold

1 Indledning 3

2 Overordnet status ved udgangen af 4. kvartal 2017 3
2.1 Oversigt over risikoniveau ift. 4. kvartal 2017 4
2.2 Beskrivelse af væsentligste risici 5
2.3 Beskrivelse af risici sammenlagt med risiko 1 8
2.4 Risici ift. effektiviseringskrav 8
2.5 Andet igangværende risikoarbejde 8

3 Risikooversigt 9
3.1 Risikovurdering 9
3.2 Risikooversigt ..... **Fejl! Bogmærke er ikke defineret.**

1 INDLEDNING

Regionsrådet for Region Midtjylland godkendte den 29. marts 2017 den reviderede styringsmanual for DNV-Gødstrup dateret den 7. februar 2017. Af styringsmanualen fremgår det, at formålet med risikostyring er at sikre en succesfuld gennemførelse af et projekt uden ubehagelige overraskelser i form af f.eks. overskridelser af tidsplan, anlægsbudget eller kvalitative mangler i byggeriet.

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

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

I nærværende dokument: ”Risikorapportering for Det Nye Hospital i Vest, DNV-Gødstrup – 4. kvartal 2017” beskrives aktuelle risici for 4. kvartal, samt deres udvikling i forhold til seneste kvartalsrapport.

2 OVERORDNET STATUS VED UDGANGEN AF 4. KVARTAL 2017

Etape 1: Ved udgangen af 4. kvartal pågår der byggemøder og projektgennemgangsmøder for delprojekt 8-11, leverandørprojektering og indvendige arbejder. Der er nedsat en arbejdsgruppe, der er i gang med at udarbejde en revision 4 af arbejdstidsplanerne for Etape 1. Byggeledelsen har dog ikke kunnet give en tidshorisont for opdatering af tidsplanen, eftersom deres vurdering er at projektet er udfordret af leverandør og entreprenør projektering (risiko 5). For at sikre fremdriften har bygherre valgt at sætte bygherrerådgiver for bordenden af tidsplansprocessen. Byggeledelsen er fortsat involveret i opgaven. Bygherrerådgiver oplyser, at der med udgangen af januar forventes at ligge en tidsplan.

Arbejdet med råhus er forløbet planmæssigt, og råhuset er afleveret, men facadeentreprenøren har været udfordret på fremdrift, hvilket har betydning for efterfølgende indvendige arbejder, men der er nu opnået tætte bygninger (se udgået risiko) en måned før tid. Opstarten af indvendige arbejder er sket planmæssigt, men er udfordret pga. opgavens størrelse, og den hastighed hvormed arbejdet skal iværksættes (se risiko 3 og 4). Der er udfordringer med at få projektmæssige afklaringer på plads (risiko 1), udfordringer med at få tilstrækkelig bemanding (på teknikentreprise) giver forsinkelser og afføder reflekskrav (risiko 5 og 6). Bygherre og byggeledelsen har stort fokus på at afdække og håndtere disse ekstrakrav, samtidigt med, at der er allokeret flere ressourcer til tæt opfølgning på tidsplanen.

For Etape 3, Servicebyen, har der været udfordringer mht. projektmæssige afklaringer og byggetekniske udfordringer, der kan forventes at medføre forlænget byggetid. Servicebyen er ikke på kritisk vej. De indvendige arbejder pågår og udvendige arbejder er afleveret. Der arbejdes efter en 5 ugers stadeplan, da byggeledelsen ikke har lavet en samlet tidsplan, der styres efter på pladsen.

For etape 3, Somatik, er der udarbejdet et fælles oplæg til arbejdstidsplan, men arbejdstidsplanen er ikke udgivet endnu. Tidsplanen for råhus er i henhold til udbudstidsplanen og følges, dog med forsinkelse pga. jordforhold. Bygherre overvåger det øvrige tidsplansarbejde med indvendige arbejder, da byggeledelsen tidligere har oplyst at tidsplanen ikke realiseres. Entreprenørerne har dog ved tilbudsafgivning ikke gjort indsigelser mod udbudstidsplanen, ej heller ved orienteringsmødet, hvilket byggeledelsen anerkender og byggeledelsen skal sikre, at arbejdstidsplanen udarbejdes herudfra.

I 4. kvartal er nye procedurer iht. risikovejledningen blevet implementeret. Byggepladsen holder nu egne risikomøder, som leverer input til risikogruppen, og Etape 2 har fået egen risikogruppe og proces for risikostyring.

2.1 Oversigt over risikoniveau ift. 4. kvartal 2017

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

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

Grøn = ikke kritisk
Gul = under observation
Rød = kritisk
Ingen farve = kan ikke oplyses pga. igangværende forhandling

En nærmere beskrivelse af denne kategorisering fremgår af afsnit 3.1.
I forhold til 3. kvartal er det samlede risikoniveau opadgående.

4. Kvartal 2017				
Risikonr	Risiko	Tid	Økonomi	Kvalitet
1	Projektmaterialet er ikke klar til udførelse, grundet fejl og mangler i det gældende materiale.	Forværret	Forværret	Forværret
2	Der er risiko for, at byggeriet af etape 3 tager længere tid end forudsat i den aktuelle planlægning.	Forværret	Forværret	Uændret
3	Risiko for, at sen opstart af teknikentreprise forsinker andre entrepriser	Forværret	Forværret	Forværret
4	Risiko for, at arbejdet på byggepladsen forsinkes som følge af forhold ved projektopfølgningen	Forværret	Forværret	Uændret
5	Byggeriet af etape 1 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.	Forværret	Forværret	Forværret
6	Mangelfuld håndtering af entreprenør ekstrakrav	Forværret	Forværret	Uændret

I forhold til seneste kvartalsrapportering vises de væsentligste risici. Der er 3 risici i oversigten der er udgået og 2 risici som er sammenlagt til én risiko.

Beskrivelse af risici der er udgået:

Delprojekt 31, Somatik, Leverandørprojektering DP31/Somatik + DP11/Somatik contra arbejdstidsplan.
Da entreprenørprojektering er en projekteringsydelse, har det ikke noget med arbejdsplanerne for udførelsen at gøre. Risikoen lukkes hermed og ved næste risikogruppemøde vil der blive oprettet ny risiko som kun omhandler arbejdstidsplaner. I den forbindelse vil risikoen blive vurderet for tidsmæssige og økonomisk konsekvens alene for arbejdstidsplanerne.

Manglende samkøring af anlæg, herunder samkøring med BH leverancer.
Der er nedsat en arbejdsgruppe som fremadrettet skal stå for koordinering af bygherre (BH) leverancer. Risikoen lukkes hermed, idet BH leverancer vil blive afdækket i arbejdsgruppen. Hvis der fremadrettet skulle opstå nye risici forbundet hermed vil det blive genoptaget igen i risikogruppen. Risikoen vil blive overført som et opmærksomhedspunkt.

Delprojekt 8, Der skal udføres indvendige arbejder i ikke tætte bygninger.
Der er vurderet fra BL at der er forholdsvis tætte bygninger, samt at der er styr på områderne i forhold til de indvendige arbejder i bygningsafsnit. Som tidligere angivet i afsnit 2.1 har tag- og facade entreprenøren været forsinket, men for at undgå forsinkelser, er der udført interimslukninger af facader, og arbejdstidsplaner for lukning og indvendige arbejder koordineres tæt. Risikoen er hermed afsluttet og der er for økonomisk konsekvens nedjusteret for estimat.

2.2 Beskrivelse af væsentligste risici

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

Risikoen er sammenlagt med risiko 8 fra risikorapporten for 3. kvartal 2017. For at håndtere risikoen fremadrettet bør projekteringsledelsen sikre en opdateret projekteringsplan. For at optimere fremdriften af afklaringer skal der skabes mere fokus på brug af 5 ugers planer, for derved at opklare udfordringer i tide. Der pågår projektopfølgningsmøder, som byggeledelsen indkalder til, hvor der er behov for revideret proces og dette igangsættes fremadrettet. Derudover har Totalrådgiver 1 (TR1) øget bemandingen for at følge med og sikre, at afklaringer indarbejdes løbende i den resterende del af projektet, så fejl ikke gentages. Arbejdet med de besluttede tiltag pågår, og der har i 4. kvartal 2017 ikke kunnet registreres effekt af dem. I 1. kvartal 2018 følges der pånyop på effekten af tiltagene.

Risikoen kan have konsekvens for tid og økonomi. Estimat er 20 mio. kr. og er blevet nedjusteret i løbet af 4. kvartal. Risikotallet er sat med en sandsynlighed på 95 % som udgør 19 mio. kr., hvilket kan betragtes som en forventelig indtruffet hændelse.

Bemærkning til Risiko 1 *(efterskrift):* Bygherren har efter sidste afholdte risikomøde indhentet afklaring hos TR1 om, hvorledes de ser vedlagte forhold. Idet der af nedenstående uddrag, med respons på byggeledelsens månedsrapport fremsendt af TR1, fremstår en divergens imellem hvorvidt projektmaterialet er afgørende for fremdriften, som der i risiko 1 beskrives. Emnet behandles i den kommende tid.

Følgende er fremsendt fra TR1 i forbindelse med respons på månedsrapporten fra byggeledelsen:

Generelt (uddrag af skrivelsen)
Det skal understreges, at der ikke sker ændring af projektmaterialet ud over tilpasning efter tilrettet ventilationsprojekt og normal projektopfølgning. Det er ikke CuraVita (CV)-projektmateriale, som giver udfordringer. Det er ikke korrekt, at der ses større og større udfordringer med at få projektmaterialet klar til udførelse. Det har kun været Bravida's (BRA) manglende vilje til at udlevere en Revit-fil, som har givet en stor tidsmæssig udfordring og denne er afklaret. Primært i forhold til Brøndums (BRØ) projektmateriale. Der er lavet kollisionskontroller og tilrettet projektmateriale på fællesbæringer og VVS for hele fase 1.

CuraVita ser ikke et billede af manglende færdigbehandling af det vi modtager fra entreprenørerne og det er heller ikke den tilbagemelding vi får fra entreprenørerne. Der er hver uge møde med entreprenørerne for at sikre afklaringer på tekniske forespørgsler og aftaleforhold, så entreprenører sikrer fremdrift. Tværtimod er tilbagemeldingen fra CV og entreprenørerne, at byggeledelsen ikke afklarer deres hindringsnotater, og at der mangler planlægning og styring af byggeriets fremdrift. Dette giver større udfordringer og frustration hos entreprenørerne.

Der er udført en detaljeret tidsplan og procedure for behandling af modeller i forbindelse med at BRA-Ventilation leverer tilpasset ventilationsprojekt, således at BRØ og CV kan igangsætte projekttilretninger af øvrige tekniske installationer forårsaget af leverandørprojekteringen. Indtil nu har grundlaget for BRØ og CV's opretning har ikke ligget klar til tiden. Det forventes, at den videre model for opretning af tekniske forhold ikke vil give udfordringer i fase 2+3 og kan udføres i henhold til tidsplanen.

Risiko 2: Byggeriet af Etape 3 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.
Der er risiko for, at byggeriet af Etape 3, (DP31, Somatik) tager længere tid end forudsat i den aktuelle planlægning. Risikovurderingen baseres på, at byggeledelsen vurderer, at byggeprocessen for de indvendige arbejder skal gennemføres med en markant højere takt end etape 1.

Arbejdstidsplanen er udarbejdet som et fælles oplæg af byggeledelsen og Totalrådgiver 3 (TR3) og er inklusiv leverandørprojektering, som for nuværende er til kommentering hos entreprenøren. Der pågår løbende tidsplanmøder mellem parterne og så snart kommentarer er indhentet fra entreprenøren udsendes arbejdstidsplanen. Byggeledelsen har ikke ønsket at udsende arbejdstidsplan førend entreprenørens input haves. Indtil arbejdstidsplanen er godkendt er udbudstidsplanen gældende.

Risikovurderingen er tilpasset det økonomiske estimat fra byggeledelsen på 22,4 mio. kr., og er dermed uændret for økonomi-parameteren. Med en sandsynlighed på 55 % er risikotallet 12,3 mio. kr. og er opjusteret for risikotal-parameteren.

Risiko 3: Risiko for, at sen opstart af teknikentreprise forsinker andre entrepriser
Denne risiko har i tidligere kvartalsrapporter båret overskriften "Teknikentreprisen har ikke den fornødne kapacitet til at løfte opgaven ift. egenprojektering, materialegodkendelser og justeringer før opstart".

Installationsentreprenøren i Delprojekt 8-10 Entreprenør 02 (installationer i Etape 1) er udfordret af at styre et projekt i denne størrelse, der er forbundet med bl.a. egen-projektering, materialegodkendelser, samt

indarbejdelse af ændringer/tilpasninger forud for opstart, herunder forespørgsler og aftalesedler. Dette har udfordret den samlede byggetid for Etape 1. Der er derfor risiko for stilstand i arbejdet, hvilket kan medføre tidsfristforlængelser og økonomiske krav, hvilket entreprenøren allerede har varslet.
For håndtering af risikoen er konsekvensen af projektmæssige afklaringer vurderet i forbindelse med byggeledelsens etablering af den samlede arbejdstidsplan. Samtidigt er der fokus på, at man fra totalrådgivers og bygherres side sikrer optimale muligheder for hurtige afklaringer og projektopfølgning. Der er forsat fast mødestruktur for etableret opfølgningsgruppe der medvirker til at få projektet på rette spor. Men entreprenøren har svært ved at samle nok ressourcer til at følge arbejdstidsplanen. Bygherre, CuraVita og byggeledelsen følger tæt op på denne risiko.

Risikovurderingen for det økonomiske estimat fra byggeledelsen er på 11,0 mio. kr. og er uændret ift. risikorapporten for 3. kvartal 2017. Men med en sandsynlighed på 55 % er risikotallet 6,6 mio. kr. dermed opjusteret og forværret.

Risiko 4: Risiko for, at arbejdet på byggepladsen forsinkes som følge af forhold ved projektopfølgningen
Denne risiko har i tidligere kvartalsrapporter båret overskriften "Projektopfølgningen har ikke den fornødne kapacitet til at sikre de nødvendige afklaringer i takt med udførelsen".

Der er en risiko for, at opgaven med hurtig igangsætning af delprojekt 8-10 udfordrer totalrådgiverens projektopfølgning i forhold til afklaring af projektmæssige spørgsmål, koordinering og ajourføring ifht. eventuelle ændringer, samt entreprenørernes egen-projektering. Hvis ikke projektopfølgningen er gearet til dette, kan det få tidsmæssig og økonomisk konsekvens. Risiko har en vis sammenhæng med risiko 1.

Der er ifølge byggeledelsen en konkret udfordring med at få behandlet og udgivet opdateret projektmateriale inden arbejderne skal i gang på byggepladsen for leverandørprojekteringen. Totalrådgiveren har mandet op på byggepladsen, dog vurderes totalrådgivers kapacitet/ressourcer løbende på byggepladsen.

På risikogruppemødet afholdt umiddelbart før udarbejdelsen af risikorapporten for 4. kvartal 2017 er der fra bygherre blevet anmodet om, at fag/emner konkretiseres mere præcist, som derved kan afklare og identificere, hvilke arbejder der ikke kan starte op som planlagt eller med forsinkelse.

Risikovurderingen for det økonomiske estimat fra byggeledelsen på 12,0 mio. kr. er uændret, mens risikotallet, hvor der er taget højde for sandsynligheden, er på 7,26 mio. kr. hvilket er en forværring.

Risiko 5: Byggeriet af Etape 1 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.
Der er risiko for, at byggeriet af Etape 1 som følge af fraværet af en opdateret arbejdstidsplan tager længere tid end forudsat i den aktuelle planlægning. Dette kan medføre krav fra entreprenørerne om tidsfristforlængelse og økonomisk kompensation. Ligeledes kan det medføre, at rådgiverne fremsætter krav om økonomisk kompensation. Endvidere kan det få konsekvens for de områder, funktioner eller afdelinger, der først bliver klar til daglig drift senere end forudsat i tidsplanen.

Der er nedsat en arbejdsgruppe primo december for processen for udarbejdelse af revision 4 af arbejdstidsplaner. Byggeledelsen har ikke kunne redegøre for horisont for opdatering af arbejdstidsplanen, og har d. 17. november 2017 afvist at opdatere arbejdstidsplanen uden merbetaling. Der er udfordringer mht. at

entreprenørerne har fremsendt reflekskrav for forsinkelse/stilstand, som behandles af byggeledelsen, samt TR1, som har fremsat krav om økonomisk kompensation. Der indkaldeles til dialogmøder med entreprenørerne, totalrådgiver, byggeledelse og bygherre. Målet er at mødes to gange ugentligt med henblik for at få revideret tidsplan for fase 1, der er udsendt i december 2017, og for hhv. fase 2 og fase 3 i januar 2018.

Risikoen er opjusteret ift. seneste kvartal, fordi sandsynligheden er øget. Det økonomiske estimat er 15,1 mio. kr. er uændret. Risikotallet, hvor man har taget højde for sandsynligheden, er 9,1 mio. kr.

Risiko 6: Mangelfuld håndtering og behandling af entreprenørernes ekstrakrav
Risiko 6 er identificeret på baggrund af at bygherre har anmodet om at byggeledelsen afdækker alle tidsmæssige krav og kommer med oplæg til afgørelse og afhandling af disse krav. Bygherre har modtaget fra Totalrådgiveren (1) og byggeledelsen en fælles plan til opstramning af proceduren for aftalesedler. Der er risiko for at byggeriet fordyres og forsinkes unødigt, samt mangelfuld håndtering kan tilskynde alle til yderligere krav.

Der er igangsat aftale om at totalrådgiver og byggeledelsen ugentlig skal redegøre for alle tidsmæssige krav og deres indstilling hertil. Da bygherre ikke endnu har set effekt af skærpet fokus er estimat forbundet med betydelig usikkerhed

Økonomisk Estimat er: 15 mio. kr. Med en sandsynlighed på 40 % er risikotallet 6,0 mio.kr., hvilket er en forværring.

2.3 Beskrivelse af risici sammenlagt med risiko 1

Risiko 8 (fra risikorapporten 3. kvartal 2017): Kendte varslede projektændringer indarbejdes ikke rettidigt i projektmaterialet og er ikke tilgængelig på Byggeweb
Der er risiko for, at entreprenørerne arbejder efter tegninger, som er ved at blive opdateret af andre leverandører/entreprenører. Dette kan få betydning for alle konsekvensparametre afhængigt af omfang af ændringer.

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

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

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

2.5 Andet igangværende risikoarbejde
I 4. kvartal har der været fokus på at perspektivere og implementere en ny metodik for kvantificering af risici samt kvalitetssikre de indmeldte risici ift. bemærkninger fra projektsekretariatet og revisionen. Der har været

afholdt tre risikogruppemøder (for Etape 1 og 3) og der har været afholdt møde vedr. opfølgning på opmærksomhedsliste for byggeplads Etape 1 og 3.

3 RISIKOOVERSIGT

3.1 Risikovurdering

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

Risikomatrice

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 %

Af oversigten (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. Det bemærkes, at der siden seneste kvartalsrapport er ændret på vægtning af sandsynlighed. Risikotal er derfor ikke sammenlignelige ift. kvartalsrapport for 3. kvartal.

3.1 Risikooversigt

Risikoår	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 projektomkostninger, hvis risikoen indtræffer	Beslutnings-/ action-behov	Dato for beslutning/ action	Ansvarlig for beslutning/ action
1	Projektmaterialet er ikke klar til udførelse når det skal bruges til planlægning og udførelse på pladsen.	Udfordring med fejl og mangler i det gældende projektmateriale forsinker entreprenørernes leverandør projektering, ordring af materialer og efterfølgende start på pladsen	5	20	20	5	Der bør fremadrette sikres at følgende kommer på plads. 1. Leverandør og entreprenør projekteringen planlægges så der er et retvisende grundlag for arbejdstidsplanlægnignen 2. Projekteringsledelse skal sikre at planen følges og at der internt er ressourcer nok 3. At der udgives gældende projektmateriale i god tid inden kommende arbejder 4. At der sikres fremadrettet planlægning fra entreprenørernes side 5. Beslutninger om igangsætning af ændringer skal oppriorteres så manglende godkendelser af økonomi ikke kan hindrer fremdriften.	Projektet forsinkes og budgetterne overskrides.	Estimat: 20 MDDK Risikotal 19 MDDK	1) Projekteringsledelsens skal sikre en opdateret projekteringsplan. 2) Plan for projektering udarbejdes 3) Plan for optimering af processen og TR1 opfølgning 4) Der skal skabes mere fokus på brug af 5 ugers planlægning 5. hurtigere beslutninger.	Igangsættes omgående	TR1 BL BH
2	Byggeriet af Etape 3 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.	Der er risiko for, at byggeriet af Etape 3 tager længere tid end forudsat i den aktuelle planlægning.	4	12	16	4	Byggeledelsen og TR3 har udarbejdet fælles oplæg til arbejdstidsplanen for Etape 3, Somatik (DP31) inkl. leverandørprojektering til kommentering hos entreprenørerne. Byggeledelsen mener dog stadig, at der er ekstraordinære risikomomenter i oplægget ifm. tidlig opstart af de indvendige arbejder.	Entreprenører fremsætter krav om tidsfristforlængelse og økonomisk kompensation. Rådgiverne fremsætter krav om økonomisk kompensation. Områder, funktioner eller afdelinger bliver klar til daglig drift senere end forudsat i tidsplanen.	22,4 mio. kr. Risikotal: 12,3 mio.	Byggeledelsen skal indhente og behandle kommentarer fra entreprenørerne, og herefter udsende arbejdstidsplan. BH bør overvåge arbejdet, da byggeledelsen har interesse i at forlænge byggetiden.	01-01-2018	MHY
3	Teknikentreprisen har udfordringer i opstartsfasen, herunder egenprojektering, materialegodkendelser, indarbejdelse af ændringer/ tilpasninger	Bravida virker udfordret på at styre et projekt i denne størrelse.Det vurderes at man er udfordret på at skaffe det mandskab som er nødvendigt til at løse en opgaven. Bravida følger ikke de udsendte projekteringstidsplaner hvilke sinker fremdriften for øvrige entreprenøres egen projektering.	4	12	12	8	BH har før sommerferien stået i spidsen for en ekstra opfølgningsgruppe, hvor Bravidas ledelse, Curavita, Bygherre og Byggeledelse drøfter og aftaler tiltag for at fremme projektet. Mødet giver Bravida mulighed for at drøfte emner som de mener standser fremdriften	Det skal sikres at projektmaterialet afklares i god tid inden det udføres på pladsen. BH bør indkalde Bravidas ledelse til dialog om deres ydelser, samarbejde og ageren på pladsen Det skal sikres at Bravida følger de anvisninger som de modtager af henholdsvis, BH, Curavita og Byggeledelsen.	Estimat 11 MDDK Risikotal 6,6 MDDK	Ny mødestruktur fastholdes til projektet er på rette spor.	01-01-2018	TR1 BL/BH
4	Projektopfølgningen er ikke på plads og gearet til den hastighed som projektet på de indvendige arbejder starter op med	Dem der udfører projektopfølgningen er ikke fuldt dedikeret til opgaven og løser samtidig andre opgaver. Samtidig er de placeret langt fra byggepladsen på mange lokationer hos TR1, hvilket giver langsomme processer og forsinker svar og afklaringer.	4	12	12	8	Ressourcer på pladsen:TR1 skal fortsat sikre at der er det rigtige personale på pladsen til at løse de udfordringer der mødes. Leverandørprojekteringsplan er udført og indarbejdet i arbjedstidsplanen. Der skal sikres at der følges op på den løbende. BH bør sammen med CV ledelse sikrer at der kommer ekstra fokus på at følge med de mange Tekniske spørgsmål.	Arbejderne på pladsen kan ikke starte op som planlagt og der kommer enten forsinkelser med krav om forlænget byggetid til følge eller omkostninger til forcering for at sikre at tidsplanen overholdes.	Estimat 12 MDDK Risikotal 7.260.000	Der er stor behov for at der kommer styr på leverandørprojekteringen og at der skabes en projekteringsplan som alle der har arbejder i den kan overholdes. Der bør vurderes på om der skal flere ressourcer til hos Curavita for at sikre at der ikke skabes forsinelser i deres behandlingstider.	01-01-2018	BH/TR1
5	Byggeriet af Etape 1 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode.	Der er risiko for, at byggeriet af Etape 1 tager længere tid end forudsat i den aktuelle planlægning.	4	12	12	4	Byggeledelsen har ikke kunne redegøre for hverken proces eller horisont for opdatering af arbejdstidsplanen, og har 17/11-17 afvist at opdatere arbejdstidsplanen uden merbetaling. Bygherren har i stedet aftalt med de to primære entreprenører (MTH og Bravida), at de deltager i opdatering af tidsplanen og bedt bygherrerådgiveren lede processen. Processen er indledt primo december med målsætning om opdatering indenfor rammerne af den nuværende tidsplan.	Entreprenørerne fremsætter krav om tidsfristforlængelse og økonomisk kompensation. Rådgiverne fremsætter krav om økonomisk kompensation. Områder, funktioner eller afdelinger bliver klar til daglig drift senere end forudsat i tidsplanen.	15,1 mio. kr. Risikotal: 9,1	Entreprenrører, totalrådgiver, byggeledelse og bygherrerådgiver mødes forberedt 2 gange ugentligt for opdatering af arbejdstidsplanen. Revideret tidsplan for fase 1 udsendes i december og for fase 2 og 3 i januar.	01-01-2018	MHY
6	Mangelfuld håndtering af entreprenør 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.	3	9	9	3	Bygherren har efter anmodning modtaget TR1 og byggeledelsens fælles plan til opstramning af procedure for behandling af aftalesedler og gennemgang af tidligere accepterede krav. Byggeledelsen skal afdække alle tidsmæssige krav og komme med deres oplæg til opgørelse og afhandling af disse. Bygherrerådgiver skal assistere ved bygherrens behandling af krav og har udarbejdet nyt paradigme for aftalesedler.	Byggeriet fordyres og forsinkes unødigt. Effekten af mangelfuld håndtering er kraftigt selvforstærkende, idet det tilskynder alle entreprenører til at fremsende yderligere krav.	15 mio. kr. Risikotal: 6	TR1 og byggeledelsen skal opstarte ny procedure for behandling af aftalesedler og gennemgå tidligere aftalesedler. Byggeledelsen skal redegøre for alle tidsmæssige krav og deres indstilling hertil. Bygherren bør følge arbejdet.	01-01-2018	MHY

Bilag 2:

Bilag til RH Gødstrupprojektets risikorapportering til regionsrådet
Risikovurdering af effektiviseringsarbejdet
4. kvartal 2017

1. Indledning

Nærværende rapport opsummerer de vigtigste risici i forbindelse med effektiviseringsarbejdet på RH Gødstrup projektet i 4. kvartal 2017.

Rapporten er udarbejdet af Økonomichef Preben Lynggaard Sørensen.

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

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

2. Bemærkninger til effektiviseringsarbejdet i perioden

Hospitalsenheden Vest skal i 2021 aflevere en effektiviseringsgevinst på 8 pct. svarende til 172,7 mio. kr. (2018 pl). Effektiviseringsarbejdet er sat i gang i 2013 og forløber ved udgangen af 4. kvartal 2017 planmæssigt.

Der forventes en samlet indflytning primo 2020 jf. den senest godkendte hovedtidsplan for RH Gødstrup projektet. En tidlig realisering af effektiviseringsgevinsterne indgår som en forudsætning for finansieringen af de ikke ubetydelige engangsudgifter forbundet med flytningen. Hospitalsenheden Vest arbejder til dette formål med en opsparingsplan, så der i driften er tilstrækkelige ledige midler til disse engangsudgifter og øvrige uforudsete udgifter.

Effektiviseringsgevinsten på de strukturelle og bygningsrelaterede gevinster vurderes på nuværende tidspunkt at udgøre 68,6 mio. kr. og kan i vid udstrækning først realiseres ved indflytning i 2020. Gevinsten ved nogle af de effektiviseringstemaer der relaterer sig de organisatoriske ændringer er sat i gang og realiseres løbende.

Der er til og med 2017 realiseret 56 mio. kr. på forskellige områder, bl.a. sekretariater, stab og ledelse, vagter, kostoptimering, det tværsektorielle samarbejde, vedligehold samt det diagnostiske område. I 2018 forventes der realiseret yderligere 7,4 mio. kr. og i 2019 5 mio. kr.

Konkretiseringen af gevinsterne i 2016 og 2017 har medført en del justeringer i effektiviseringsgevinsten i nogle af temaerne og reduceret bufferen fra oprindeligt 21 mio. kr. til 18 mio. kr., men konkretiseringen har også generelt mindsket risiciene for at gevinsterne ikke kan realiseres. Enkelte emner er der endnu ikke sat beløb på, men det vil alt andet lige øge bufferen til usikkerheden på de øvrige.

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

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

3. Overordnet status ved udgangen af 4. kvartal 2017

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

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

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

Tabel 1. Effektiviseringsarbejdets hovedrisici og status

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

3.1 Beskrivelse af risici og handlinger

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

Tabel 2. Risici og risikoreducerende tiltag

Nr.	Risiko	Beskrivelse	Risikoreducerende tiltag	Ansvarlig	Status
1.	Samling af fødsler (ophør af tilskudsbevilling fra Staten)			Ann Fogsgaard	Uændret
2.	Patienttransport mellem matrikler			Preben Sørensen	Uændret
3.	Bemandingsstrukturen i klinikken, inkl. vagtdækning - lægeområdet			Lasse Hansen	Uændret
4.	Øget dagkirurgi, operationsplanlægning - sengebesparelse og rationalisering på OP			Torben Bæk Hansen / Else Folmer	Uændret
5.	Patientforløb på tværs af sektorer, kommunesamarbejde			Birgitte Ostersen	Uændret
6.	Sekretariater, stab og ledelse / øvrig samling			Lasse Hansen	Uændret
7.	Serviceområdet - receptioner, køkken, portører, rengøring, piccoline			Jens Peter Østergaard	Uændret
8.	Bygninger og teknik, forsyning og vedligehold			Jens Peter Østergaard	Uændret
9.	Logistik - IT, varekøb og automatisering - depot			Preben Sørensen	Uændret
10.	Diagnostik			Jesper Mortensen	Uændret
11.	Bedre rammer for opgavevaretagelsen - optimering af patientforløb	Mangler endelig konkretisering af en del af beløbet.	En evt. risiko vurderes at kunne holdes indenfor råderummet på 18 mio. kr.	Staben	Uændret

3.2 Lukkede risikoemner siden sidste rapport

Følgende risikoemner er lukket siden sidste rapport:

Risikoemnets navn
Begrundelse for at lukke det

Risikoemnets navn
Begrundelse for at lukke det

Der er ikke lukket risikoemner siden sidste rapportering

Bilag

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

Tabel 3. Konsekvensklasse for Økonomi i forbindelse med effektiviseringsarbejdet

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

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

Tabel 4. risikomatrix for effektiviseringsarbejdet

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