

Risikorapportering for Det Nye hospital i Vest DNV – Gødstrup

1. kvartal 2018



Skrevet af
Kontrolleret af
Godkendt af

Birgitte Munk (Bygherrerådgiver)
Martin Guldborg (Bygherrerådgiver)
Michael Hyllegaard

2018-04-10
2018-04-26
2018-05-02

Hospitalsenheden i Vest
Herning og Holstebro
Projektsekretariatet DNV – Gødstrup

Indhold

| | | |
|----------|--|--|
| 1 | Indledning | 3 |
| 2 | Overordnet status ved udgangen af 1. kvartal 2018 | 3 |
| 2.1 | Oversigt over risikoniveau for 1. kvartal 2018..... | 4 |
| 2.2 | Beskrivelse af væsentligste risici | 5 |
| 2.3 | Andet igangværende risikoarbejde | 8 |
| 3 | Risikooversigt | 8 |
| 3.1 | Risikovurdering | 8 |
| 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 – 1. kvartal 2018" beskrives aktuelle risici for 1. kvartal, samt deres udvikling i forhold til seneste kvartalsrapport.

I 1. kvartal 2018 benyttes de samme procedurer, som ved 4. kvartal 2017 iht. risikovejledningen. Byggepladsen holder forsat egne risikomøder, som leverer input til risikogruppen via opmærksomhedslisten.

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

2 OVERORDNET STATUS VED UDGANGEN AF 1. KVARTAL 2018

Etape 1: Ved udgangen af 1. kvartal 2018 pågår der byggemøder og projektgennemgangsmøder for delprojekt 8-11, leverandørprojektering og indvendige arbejder. Der har været nedsat en arbejdsgruppe, som har resulteret i, at byggeledelsen primo februar 2018 har udgivet en revision 4 af arbejdstidsplanen for Etape 1. (risiko 1). Arbejdstidsplanen angiver en forsinkelse på 4 måneder, men der pågår forsat drøftelser med RMIT om mulighed for afkortelse af arbejdstidsplanen ved etablering af midlertidig IT-netværk til brug for indregulering og afprøvning af installationerne.

Der er udfordringer med at få projektmæssige afklaringer på plads (risiko 3) og udfordringer med at få tilstrækkelig bemanning på teknikentreprisen, hvilket giver forsinkelser og afføder reflekskrav (risiko 4 og 5). Der er delvist iværksat en ny procedure for mere effektiv behandling af aftalesedler. Bygherre og byggeledelsen har stort fokus på at afdække og håndtere disse ekstrakrav. Bygherre har haft fokus på at samarbejdet mellem totalrådgiver 1 og byggeledelsen styrkes, og der har været afholdt særskilte projektopfølgingsmøder til afklaring af uenighed (omtalt i risiko 3).

Etape 3, Servicebyen: Der er fuld aktivitet på indvendige arbejder, men de er forsinket ift. arbejdstidsplanen. Dette udfordrer imidlertid ikke det samlede projekt tidsmæssigt. Der har været udfordringer mht.

projektmæssige afklaringer og byggetekniske udfordringer, der kan forventes at medføre forlænget byggetid. Der arbejdes og styres efter en 5 ugers statetidsplan. Servicebyen er ikke på kritisk vej.

Etape 3, Somatik: Der er udarbejdet et oplæg til arbejdstidsplan, men arbejdstidsplanen er stadigvæk ikke udgivet endnu. Der er udarbejdet en arbejdstidsplan for råhus arbejderne. Denne arbejdstidsplan for råhus er i henhold til udbudstidsplanen og følges, dog med forsinkelse pga. jordforhold og vejrlig. Bygherre overvåger det øvrige tidsplansarbejde med indvendige arbejder. Entreprenørerne har ved tilbudsafgivning ikke gjort indsigelser mod udbudstidsplanen, og byggeledelsen skal udarbejde arbejdstidsplanen indenfor udbudstidsplanens rammer.

2.1 Oversigt over risikoniveau for 1. kvartal 2018

Nedenfor fremgår en oversigt over de 7 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 4. kvartal 2017 vurderes det samlede risikoniveau det at være uændret.

| 1. Kvartal 2018 | | | | |
|-----------------|---|-----------|-----------|-----------|
| Risikonr. | Risiko | Tid | Økonomi | Kvalitet |
| 1 | Byggeriet af etape 1 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode. | Forværret | Forværret | Uændret |
| 2 | Byggeriet af etape 3 kan ikke gennemføres indenfor den afsatte periode. | Uændret | Forbedret | Uændret |
| 3 | Projektopfølgningen er ikke på plads og gearet til den hastighed som projektet på de indvendige arbejder starter op med | Uændret | Uændret | Uændret |
| 4 | Risiko for, at sen opstart af teknikentreprise forsinket andre entrepriser | Forbedret | Uændret | Forbedret |
| 5 | Risiko for mangelfuld håndtering og behandling af entreprenørernes ekstrakrav | Uændret | Forbedret | Uændret |
| 6 | Risiko for uomgængelige ekstraudgifter til færdiggørelse af byggeriet. | NY | NY | NY |
| 7 | Manglende arbejdstidsplan for DP31 | NY | NY | NY |

I forhold til oversigten i seneste kvartalsrapport er en risiko udgået og to nye risici tilføjet.

Beskrivelse af risici der er udgået:

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

Risikoen drejer sig om, at fejl og mangler i det gældende projektmateriale for Etape 1 forsinker entreprenørernes egenprojektering, ordrer af materialer og efterfølgende opstart på byggepladsen. Risikoen har sammenhæng med risiko 3 i nærværende kvartalsrapport, som vedrører projektopfølgning, og herunder opdatering af projektmateriale. Byggeledelsen har på særskilte møder herom vedstået, at projektmateriale er byggbart. Risikogruppen har derfor vurderet, at risiko 1 fra 4. kvartal 2017 kan udgå. Det betyder, at estimatet for økonomien også udgår i kapitalisering af kendte risici.

2.2 Beskrivelse af væsentligste risici

Risiko 1: 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 de indgåede kontrakter. Der har været nedsat en arbejdsgruppe, og der har været afholdt dialogmøder med entreprenørerne, totalrådgiver, byggeledelse og bygherre. Dette har medført at byggeledelsen primo februar 2018 har udsendt opdateret arbejdstidsplan (rev. 4), som byggeriet nu styres efter. Heri fremgår at AB92 aflevering jf. den revideret arbejdstidsplan (rev. 4) er forsinket med 4 måneder ift. entreprisernes kontraktidsplan. For at den samlede tidsplan for Etape 1 skal overholdes, vil det derfor være nødvendigt at gennemføre de aktiviteter, der efterfølger AB92-afleveringen, efter en mere komprimeret tidsplan herfor. Byggeledelsen har udsendt procesplan for detailplanlægning af test osv. efter aflevering af entrepriserne.

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. Det forventes at byggeledelsen udarbejder økonomisk opgørelse som medført af forsinkelse på 4. måneder inden 1. maj 2018 med en oversigt af placering for omkostninger.

Sandsynlighed og konsekvenser opgøres iht. kontraktidsplanerne, idet arbejdstidsplan (rev. 4) ikke forventes godkendt som ny kontraktidsplan uden omkostninger.

Risikoen er opjusteret ift. seneste kvartal for det økonomiske estimat. Dette er begrundet med, at estimatet er beregnet ud fra en forventning om 18 ugers forsinkelse af halvdelen af etape 1 for 6 entreprenører og 2 rådgivere. Det økonomiske estimat er 22,7 mio. kr. Risikotallet er opjusteret til 13,6 mio. kr. med en sandsynlighed på 60%.

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 de aktuelle planer og kontrakter. Opstart af klimaskærm og de indvendige arbejder er blevet udskudt pga. blød bund og vejrlig under råhusarbejdet. Byggeledelsen har tidligere vurderet, at byggeprocessen for de indvendige arbejder skal gennemføres med en markant højere takt end Etape 1.

Byggeledelsen og TR3 arbejder fortsat på et oplæg til arbejdstidsplan for Etape 3, somatik. Første udkast, som var udarbejdet med varigheder iht. indmeldingerne fra entreprenørerne, overholdte ikke udbudstidsplanen og er blevet afvist af bygherren. Byggeledelsen forsøger nu at tilpasse udkast iht. udbudstidsplanens rammer.

Målet er en færdig bearbejdning af arbejdstidsplan inden 20. april 2018. Indtil arbejdstidsplanen er godkendt er udbudstidsplanen gældende.

Konsekvensen af risikoen kan blive at både entreprenører og rådgivere vil fremsætte krav om økonomisk kompensation og forlængelse af tidsplanen.

Risikovurderingen er tilpasset det økonomiske estimat ud fra en beregning med 23 ugers forlængelse af tidsplanen for 6 entreprenører og 2 rådgivere. Estimatet udgør 16,1 mio. kr., og er nedjusteret siden seneste kvartalsrapport for økonomi-parameteren. Risikotallet er nedjusteret til 9,7 mio. kr. for risikotal-parameteren med en sandsynlighed på 60 %.

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

Der er risiko for, at manglende eller sene afklaringer af forhold omkring det konkrete projektmateriale som der arbejdes efter på pladsen, resulterer i at arbejder på byggepladsen startes op med forsinkelse; ligesom der er risiko for afkastede omkostninger til forlænget byggetid og byggepladsdrift samt evt. forcering af arbejdet.

Risikoen søges imødegået ved styrket fælles koordinering og planlægning. Siden seneste kvartalsrapport er der således afholdt projektopfølgingsmøder indkaldt af bygherre om risiko 3. Resultatet er, at byggeledelsen og totalrådgiver 1 vil styrke samarbejdet, herunder med gensidig aftale om, at byggeledelsen og totalrådgiver 1 informerer hinanden om deres respektive aftaler med entreprenøren. Fremadrettet holdes fællesmøder mellem byggeledelsen og totalrådgiver 1, samt fællesrum for ugeplanlægning. Der er ekstra fokus på projektopfølgning og afklaring af tekniske spørgsmål, som ikke følger tidsplanen. Tiltagene skal sikre, at udfordringer i form af fejl og mangler fra entreprenørernes side kan identificeres og afklares i god tid.

Risiko 3 har sammenhæng med risiko 1 fra risikoreporten fra 4. kvartal 2017, som havde overskriften "Projektmateriale er ikke klar til udførelse, grundet fejl og mangler i det gældende materiale", og som indholdsmæssigt er stærkt sammenfaldende med risiko 3 i nærværende rapport. Da der således er et markant overlap har risikogruppen vurderet, at risiko 1 fra 4. kvartal kan udgå. Økonomien, som hørte til risiko 1 i rapporten fra 4. kvartal 2017, udgår også idet der kun kapitaliseres for kendte risici, som dermed kan indgå i en kvantificering.

Økonomien omkring risiko 3 er i forbindelse med bortfaldet af risiko 1 fra 4. kvartal 2017 blevet revurderet, og det vurderes, at estimatet 12,0 mio. kr. samt risikotallet 7,26 mio. kr. (ved en sandsynlighed på 60%) fastholdes.

Risiko 4: Risiko for, at sen opstart af teknikentreprise forsinkere andre entrepriser

Installationsentreprenøren i delprojekt 8-10 (installationer, Etape 1) er udfordret af at styre et projekt i denne størrelse, der er forbundet med bl.a. egenprojektering, 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.

Med henblik på at håndtere risikoen er konsekvensen af projektmæssige afklaringer vurderet i forbindelse med byggeledelsens etablering af den samlede arbejdstidsplan. Samtidigt er der sket styrkelse af samarbejdet

mellem byggeledelsen og totalrådgiver 1, og der er fortsat fokus på, at man fra totalrådgiver 1 og bygherres side sikrer optimale muligheder for hurtige afklaringer og projektopfølgning. Endvidere fortsættes dialog med entreprenøren i andre eksisterende møder, hvor emner kan afklares. Bygherre, totalrådgiver 1 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 4. kvartal 2017. Med en sandsynlighed på 60 % er risikotallet 6,6 mio. kr. og uændret siden seneste kvartal.

Risiko 5: Risiko for mangelfuld håndtering og behandling af entreprenørernes ekstrakrav

Bygherre har anmodet om, at byggeledelsen skal redegøre for alle tidsmæssige krav og komme med oplæg til afgørelse og afhandling af disse krav. På denne baggrund er der identificeret en risiko for, at mangelfuld håndtering af entreprenørers ekstrakrav kan medføre uberettiget betaling, unødvendig forlængelse af byggetiden, og/eller fortabelse af erstatning. Bygherre har fra totalrådgiver 1 og byggeledelsen modtaget en fælles plan til opstramning af proceduren for behandling af aftalesedler. Den fælles procedure er iværksat. Det overvåges af bygherre for at få proceduren til at fungere optimalt.

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 1 og byggeledelsen ugentlig skal redegøre for alle tidsmæssige krav og deres indstilling hertil. Bygherre har endnu ikke set fuld effekt af den nye procedure. Der er dog sket delvis opstart af den nye procedure med møder for DP8-10. Estimat er forbundet med betydelig usikkerhed.

Det økonomiske estimat er 12,6 mio. kr. og er dermed nedjusteret i forhold til seneste rapport. Med en sandsynlighed på 40 % er risikotallet 5,0 mio.kr., hvilket er en forbedring siden seneste rapport.

Risiko 6 (ny): Risiko for uomgængelige ekstraudgifter til færdiggørelse af byggeriet

Risiko 6 er identificeret med baggrund i erfaringer fra DP32 Servicebyen, som viser nødvendigheden af fokus på dette område. Der er risiko for, at der ved afslutningen af projektet udestår udgifter til færdiggørelsen af byggeriet, som ikke kan omgøres i det budgettet er disponeret. Problematikken omhandler bl.a. færdiggørelse af installationer og forlænget byggepladsdrift til entreprenøren.

Bygherre vil på nuværende tidspunkt have aktivt fokus på dette område, og have tæt opfølgning med byggeledelsen, som har det reelle ansvar.

Hvis risikoen indtræffer sent i forløbet, skal der allerede på nuværende tidspunkt være opmærksomhed omkring dette, og det betyder, at det kan være nødvendigt, at der er afsat en pulje til at imødegå dette. Risikoen er indsat af bygherre udenom risikogruppen. Risikoen vil blive udbygget i nødvendigt omfang.

Det økonomiske estimat er 26 mio. kr., som er beregnet ud fra erfaringer fra servicebyen henimod slutfasen. Sandsynlighed er sat til 40 % og risikotallet udgør derfor 10 mio. kr.

Risiko 7 (ny): Manglende arbejdstidsplan for DP31

Der er risiko for, at sen fremsendelse af arbejdstidsplan for Etape 3, Somatik til entreprenørerne kan medføre dels at områder, funktioner og afdelinger bliver klar til daglig drift senere end planlagt, dels at der opstår udgifter til dækning af krav om økonomisk kompensation for forsinket opstart.

Otte måneder efter kontrahering af entrepriserne for byggeledelsen og totalrådgiver 3 pågår fortsat udarbejdelse af et oplæg til arbejdstidsplan for Etape 3, somatik. Bygherre har anmodet byggeledelsen om at udsende en arbejdstidsplan rettidigt, som er ca. 4 uger før opstart, og på denne baggrund arbejdes der p.t. - ud fra en forudsætning om 2 ugers forlængelse af tidsplanen for 6 entreprenører og 2 rådgivere – med et økonomisk estimat på 1,4 mio. kr., og et risikotal på 0,7 mio. kr. (sandsynlighed 50 %). Bygherre overvåger arbejdet.

Risici ift. effektiviseringskrav

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

2.3 Andet igangværende risikoarbejde

I 1. kvartal har der været fokus på at kvalitetssikre de indmeldte risici. Der har været afholdt tre risikogruppermøder, og der har været afholdt møde vedrørende opfølgning på opmærksomhedslisten for byggepladsen.

3 RISIKOOVERSIGT

3.1 Risikovurdering

På næste side er givet en oversigt/udbygning over de 7 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 den samme vægtning af sandsynlighed. Risikotal er derfor sammenlignelige ift. kvartalsrapport for 4. kvartal.

3.1 Risikooversigt

| Risikonr | Risiko | Beskrivelse | Sandsynlighed | Tid | Økonomi | Kvalitet | Risikoafdækning (Hvilke tiltag er udført/tiltænkt for at undgå/forhindre/reducere/overføre/acceptere risikoen) | Hvad sker der hvis risikoen indtræffer? | Estimat på forbundne projektkomkostninger, hvis risikoen indtræffer | Beslutnings-/ action-behov | Dato for beslutning/ action | Ansvarlig for beslutning/ action |
|----------|---|--|---------------|-----|---------|----------|--|---|---|---|---|----------------------------------|
| 1 | 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 de indgåede kontrakter. | 4 | 12 | 16 | 4 | Byggeledelsen har primo februar udsendt opdateret arbejdstidsplan (rev. 4), som byggeriet nu styres efter. Byggeledelsen har dernæst udsendt procesplan for detaljplanlægning af afprøvning og test etc. efter aflevering af entrepriserne. Arbejdstidsplanen forventes ikke godkendt som ny kontraktidsplan uden omkostninger, hvorfor konsekvenser og sandsynlighed opgøres iht. kontraktidsplanerne. | 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. | Estimat 22,7 mio. kr. Risikotal: 13,6 (mio.kr) | Byggeledelsen skal udsende detaljplanlægning af indregulering, afprøvning og tests m.v. | 01-05-2018 | MHY |
| 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. Opstart af klimaskærm og de indvendige arbejder er desuden udskudt pga. blød bund og vejrlig under råhusarbejdet. | 4 | 12 | 16 | 4 | 8 måneder efter kontrahering af entrepriserne arbejder byggeledelsen og TR3 stadig på et oplæg til arbejdstidsplan for etape 3 somatik. Første udkast, som var udarbejdet med varighed iht. indmeldingerne fra entreprenørerne, overholdt ikke udbudstidsplanen og blev afvist af bygherren. Byggeledelsen forsøger nu at tilpasse udkast iht. udbudstidsplanens rammer. | 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. | Estimat 16,1 mio. kr. Risikotal: 9,7 (mio. kr.) | Byggeledelsen skal udsende arbejdstidsplan. BH bør overvåge arbejdet, da byggeledelsen ikke selv kunne færdiggøre tidsplan på etape 1 og har interesse i at forlænge byggetiden. | 20-04-2018 | MHY |
| 3 | Projektopfølgningen er ikke på plads og gearer til den hastighed som projektet på de indvendige arbejder starter op med | Dem som projektopfølger 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 træge processer og forsinket svar og afklaringer. Der observeres konkret følgende: - Leverandørprojektering er fortsat en udfordring. - Projektering stoppet uge 11 jf. modeltracker. Forsinkelser uhensigtsmæssige frigivelser konstateres fortsat i uge 12 - Behandling af tekniske forespørgsler på tekniske fag. - Ændringer i projekt påvirker udførelse, og afslutning af tilbagegangsarbejder. - Gangkryds står stille i udførelse og afventer tilbagemelding for videre udførelse. | 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: - Det er konstateret at i sær Bravida ikke følger planen, men også at Curavita selv har svært ved at følge med når der modtages leverandørprojektering fra entreprenørerne. - At der udgives gældende projektmateriale i rette tid inden kommende arbejder skal igangsættes. - At der sikres fremadrettet planlægning fra entreprenørernes side så udfordringer i form af fejl eller mangler identificeres og afklares i god tid inden udførelse. Beslutninger om igangsætning af ændringer skal opprioriteres, så manglende godkendelser af økonomi ikke kan hindre fremdriften. Kommende tiltag: Fælles møde mellem BL og TR1 samt fællesmøderum | Arbejderne på pladsen kan ikke starte op som planlagt. - Der sker forsinkelse af aflevering - Der tilkommer omkostninger til forlænget byggetid - Der tilkommer omkostninger til forlænget drift af interriminstallationer og byggepladsdrift. - Der kan tilkomme omkostninger til forcering hvis entreprenørerne accepterer dette. | Estimat 12 mio. kr. Risikotal 7,26 (mio. kr.) | Der er stor behov for at der kommer styr på leverandørprojekteringen. Der er behov for at afklaringer håndteres og ikke standser leverandørprojekteringen. Der bør vurderes på om der skal flere ressourcer til hos Curavita for at sikre at der ikke skabes forsinkelser i deres behandlingstider. | Medie april / samt løbende opfølgning og evt. nødvendig korrektion. | BH/TR1/BL |
| 4 | Risiko for, at sen opstart af teknikkentrepriser forsinket andre entrepriser | Bravida virker udfordret på at styre et projekt i denne størrelse, der ses at der ikke sker den nødvendige koordinering internt, mellem egne og underentreprenørers arbejder. Dette vurderes til at man er udfordret på at skaffe det mandskab som er nødvendigt til at løse en opgave i denne størrelse. Bravida følger ikke de udsendte projekteringsplaner hvilke sinker fremdriften for øvrige entreprenørers egen projektering. | 3 | 9 | 9 | 6 | BH har siden før sommerferien stået i spidsen for en ekstra opfølgningsgruppe, hvor Bravidas ledelse, Curavita, Bygherre og Byggeledelse drøfter og aftaler tiltag for at fremme projekter. Forum er primo marts lukket ned. Forum blev af Bravida ikke anvendt hensigtsmæssigt i forhold til intentionen med mødet. Der er igangsat følgende: - Dialog flyttes til eksisterende møder, og emner afklares heri . - Forum for behandling af aftalesedler køres dedikeret, og med klar dagsorden. - Øget fokus på projektering og grænseflader ved model og øvrige teknikkentreprenører.Kommende tiltag: - Styrkelse af samarbejde TR1 og BL for at dæmpe op for Bravida - Styrkelse af averteringsgruppen internt i BL - Bygherre holder tæt dialog med Bravidas ledelse gennem møder. | 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 mio. kr. Risikotal: 6,6 (mio. kr.) | Ny mødestruktur fastholdes, til projektet er på rette spor. Bygherre har afholdt møde med Bravidas ledelse d. 19/3-2018, og præsenteret konkrete udfordringer løftet fra konfliktforum. | Medie april 2018 | TR1 BL/BH |
| 5 | Risiko for mangelfuld håndtering og behandling af entreprenørernes ekstrakrav | Mangelfuld håndtering og behandling fra totalrådgiverens, byggeledelsens og bygherrens side af entreprenørernes ekstrakrav kan medføre uberettiget betaling, unødvendig forlængelse af byggetiden og fortabelse af erstatning. | 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. Bygherreprådgiver 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. | Estimat 12,6 mio. kr. Risikotal: 5,0 (mio. kr.) | TR1 og byggeledelsen skal opstarte ny procedure på alle delprojekter for behandling af aftalesedler. Byggeledelsen skal redegøre for alle tidsmæssige krav og deres indstilling hertil. | 01-05-2018 | MHY |
| 6 | Risiko for uomgængelige ekstraudgifter til færdiggørelse af byggeriet. | Området som erfaring fra servicebyen er endelig færdiggørelse indenfor installationer og forlænget byggedrift til entreprenørerne. | 3 | 3 | 9 | 6 | BH vil tage aktiv del allerede fra nuværende tidspunkt, gennem tæt opfølgning mod byggeledelsen, som har det reelle ansvar. Opskrivningen i servicebyen kom fra BL/TR3, da budgettet stort set var brugt. | Hvis risikoen indtræffer sent i forløbet betyder det, at der skal være afsat en pulje til at i møde gå dette, enten via besparelseskataloget eller ved likvide midler. | Estimat 26 mio. kr. Risikotal 10 (mio kr.) | Der vil løbende blive fulgt op med tiltag. Styregruppen medinddrages, hvis risikoen væsentlig forværres. Risikoen er indsat uden om risikogruppen. | 30-06-2018 | MHY |
| 7 | Manglende arbejdstidsplan for DP31 | Bygherren (v/byggeledelsen) er kontraktlig forpligtet til at levere og opdatere en fælles arbejdstidsplan til entreprenørerne. En fælles arbejdstidsplan er det centrale element i planlægning og styring af byggeriet. | 3 | 6 | 6 | 3 | 8 måneder efter kontrahering af entrepriserne arbejder byggeledelsen og TR3 stadig på et oplæg til arbejdstidsplan for etape 3 somatik. Bygherren har anmodet byggeledelsen om at udsende en arbejdstidsplan rettidig inden opstart arbejderne efter råhus, uanset om entreprenørerne har indsigelser til tidsplanen. Klimaskærm skal starte 16/4-18 og Aptering og installationer 30/4-18. Tidsplan skal være tilgængelig for entreprenørerne 4 uger før opstart. Byggeledelsen forventer tidligst at have en arbejdstidsplan klar 20/4-18. | 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. | Estimat 1,4 mio. kr. Risikotal: 0,7 (mio. kr.) | Byggeledelsen skal udsende arbejdstidsplan. BH bør overvåge arbejdet, da byggeledelsen ikke selv kunne færdiggøre tidsplan på etape 1 og har interesse i at forlænge byggetiden. | 20-04-2018 | MHY |

Bilag til DNV-Gødstrupprojektets risikorapportering til regionsrådet

Risikovurdering af effektiviseringsarbejdet

1. kvartal 2018

1. Indledning

Nærværende rapport opsummerer de vigtigste risici i forbindelse med effektiviseringsarbejdet på DNV-Gødstrup projektet i 1. kvartal 2018.

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 1. kvartal 2018 planmæssigt.

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 effektiviserings- og 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. sekretariat, stab og ledelse, vagter, kostoptymering, 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 1. kvartal 2018

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. | Sekretariat, 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 - sengebeparelse 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

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

| | |
|--|-------------------|
| | Ikke kritisk |
| | Under observation |
| | Kritisk |