

Styringsmanual

Generalplan 2020

Regionshospitalet Randers

Version 28.10.2020

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	2
1. Projektbeskrivelse.....	5
1.1. Formål	5
1.2. Intentioner og visioner for Generalplanen	5
2.1. Organisering	6
2.1.1. Rollebeskrivelse.....	7
2.2. Ansvarsbeskrivelse	8
2.2.1. Roller og ansvar	8
2.2.2. Kvalitetssikring	9
3. Styring af økonomi, tid og kvalitet	9
3.1. Styringens formål	9
3.2 Økonomi	10
3.3 Tid.....	10
3.4 Kvalitet	11
3.5 Løbende rapportering til styregruppen	11
3.6 Begreber, måleenheder og prisregulering	11
<i>RM's budget- og regnskabsbegreber.....</i>	11
<i>Måleenheder</i>	13
<i>Prisregulering</i>	13
3.7 Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner	13
3.7.1 Økonomiske reserver og økonomisk risikostyring på tværs af Generalplanens projekter	15
3.7.2 Løbende rapportering til RM	18
3.7.3 Anlægsregnskab	18
4. Risikostyring	18
5. Dokumentation, arkivering m.v.	18
5.1. Dokumentationskrav	18
5.2. Arkiveringsregler	19
5.3. Revision af styringsmanualen	19
5.4. Bilag til styringsmanualen.....	19

Liste over anvendte forkortelser i dokumentet

RH Randers	Regionshospitalet Randers
ESDH	Elektronisk sagsstyring- og dokumenthåndteringssystem
P/L(-regulering)	Pris og løn (-regulering)
HL	Hospitalsledelsen ved RH RANDERS
PSG	Programstyregruppen
DPG	Delprojektstyregruppe
PG	Programgruppen
RM	Region Midtjylland
RR	Regionsrådet

Forord

Styringsmanualen for Regionshospitalet Randers (fremover RH Randers), definerer aktører, ansvar, opgaver og forretningsgange på bygherreniveau for styringen af den forestående udbygning af hospitalet. Selve indholdet og målene for Generalplanen er ikke beskrevet i styringsmanualen – her henvises i stedet til Generalplan 2020.

Manualen beskriver den udførende økonomiske styring og i den forbindelse varetagelsen af bygherrefunktionen jf. Region Midtjyllands byggeregulativ.

Styringsmanualen skal være med til, at sikre at det forestående byggeri, udføres indenfor de fastsatte tidsrammer, økonomiske rammer og kvalitetsmålene i arbejdsvisionen for byggeriet og anlægsprojektet. Styringsmanualen skal ses som et led i RH Randers' samlede tilsyn af projektet.

Der er i udarbejdelsen af styringsmanualen hentet inspiration fra styringsmanualen for Akutbyggeriet på RH Randers, fra styringsmanualen fra Regionshospitalet Horsens, og i anbefalingerne fra Rapport fra KPMG af 2. oktober 2008 til Danske Regioner, Økonomisk styring af større anlægsprojekter/sygehusbyggerier.

1. Projektbeskrivelse

1.1. Formål

Regionshospitalet Randers (RH Randers) er ét af Region Midtjyllands fem akuthospitaler. Hospitalet har behov for tidssvarende faciliteter og kapacitet til at håndtere den stadig stigende aktivitet, der er resultatet af dels den generelle udvikling, dels befolkningsvækst, dels konkrete tiltag som udrednings- og behandlingsretten. Dertil kommer forventninger og ønsker fra patienter og borgere til fremtidens hospital. Generalplanen skal være med til løse disse udfordringer

Hospitalets hovedbygning er fra 1954 og en stor del af den øvrige bygningsmasse er fra 1980'erne. Bygningerne er løbende blevet vedligeholdt og renoveret i nødvendigt omfang, men der er kun i begrænset omfang – i forbindelse med særskilte og enkeltstående ombygninger – sket opgraderinger til moderne standarder for hospitalsbyggeri. Hovedvægten af hospitalets sengekapalet er således fortsat 2- og 4-sengsstuer og sengeafsnittene har svært ved at opfylde arbejdsmiljømæssige pladskrav og brugernes forventninger til en moderne sengeafdeling. Endvidere er forsyninger og tekniske installationer forældet og lever ikke op til nutidens krav.

1.2. Intentioner og visioner for Generalplanen

Den oprindelige Generalplan fra 2017 havde som mål at de fysiske rammer for RH Randers i fremtiden samlet set skulle medvirke til det bedst mulige hospital for borgere og personale. Dette er videreført i den revidering, der er foretaget i løbet af 2019 og 2020. Målene indebærer blandt andet:

- at hospitalets fysiske rammer, herunder sengestuer, opdateres til aktuel standard og dermed leve op til patienternes forventninger om udredning og behandling på et moderne hospital på samme niveau som regionens øvrige hospitaler.
- at de fysiske rammer bygges fleksibelt, således at lokaler kan anvendes til flere ting, uden at skulle ombygges.
- at produktionskapaciteten i form af blandt andet operationsfaciliteter, dagkirurgi, billeddiagnostik, klinikfaciliteter følger regionens forventede udvikling og fremtidige behov.
- at de fysiske rammer understøtter hospitalets ambitioner, om at levere høj kvalitet på patientens præmisser. Det indebærer blandt andet fokus på patientlogistik og wayfinding, herunder:
 - at kapaciteten til det store antal ambulante patienter så vidt muligt samles så tæt på p-huset som muligt,
 - at gående patienter og transport af senge, varer og lignende så vidt muligt adskilles.

- at de fysiske rammer så vidt muligt understøtter arbejdsgange og optimering af internt flow og samtidig er med til at give et optimalt arbejdsmiljø for hospitalets personale.

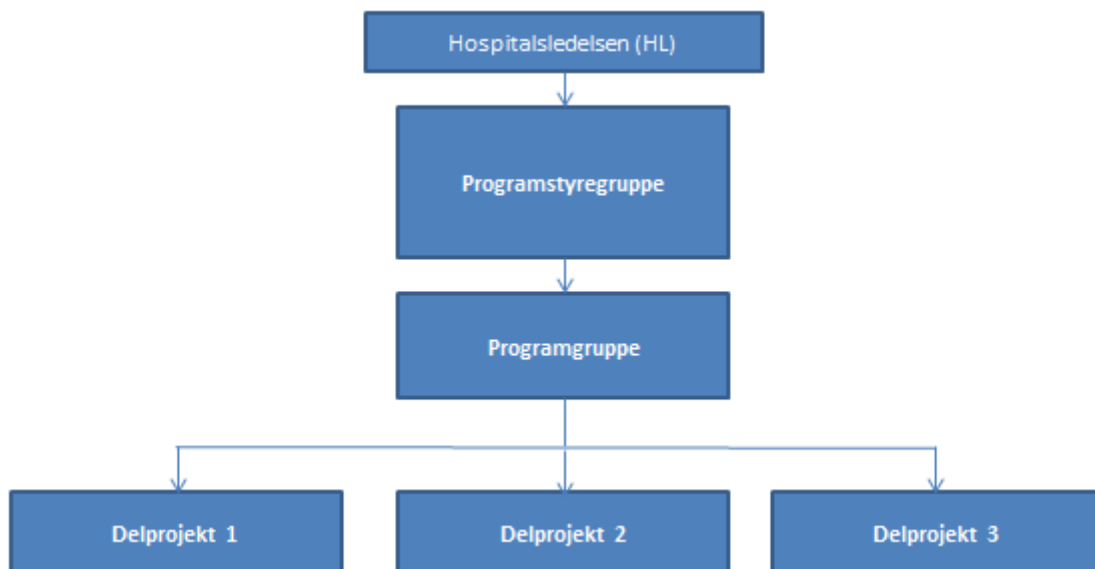
2. Projektorganisering og ansvarsbeskrivelse

2.1. Organisering

Projektet har en byggesum på mere end 10 mio. kr. og dermed underlagt RMs byggeregulativ herfor. Jf. byggeregulativet varetager hospitalsledelsen (fremover HL) bygherrerollen. Dette afsnit beskriver kort hvorledes varetagelse af bygherreopgaven er organiseret.

Den nedenfor illustrerede og kommenterede organisationsplan omfatter den af HL etablerede projektorganisering til styring af projektet.

Figur 1: Organisationsplan



2.1.1. Rollebeskrivelse

Gruppe/aktører	Opgaver og roller
Programstyregruppe	Generalplanen for RH Randers udgør programmet for den portefølje af projekter, der tilsammen udgør den bygningsmæssige strategi for hospitalet. Programstyregruppen fungerer som Generalplanens øverste beslutningsorgan og behandler strategiske aspekter af Generalplanen inden for de rammer, der udstikkes af Regionsrådet og direktionen. Programstyregruppen er organisatorisk placeret over Generalplanens enkelte projekter. Programstyregruppens sammensætning er dynamisk og kan efter behov suppleres med fx eksterne rådgivningsressourcer. Hospitalsdirektøren har beslutningskompetencen i styregruppen. Hospitalsdirektøren er formand for styregruppen, og styregruppemøderne kan gennemføres selvom de øvrige medlemmer af styregruppen ikke er til stede. Styregruppeformanden er ansvarlig for, at programmet leverer den forventede effekt for RH RANDERS. Styregruppen mødes efter en fastlagt mødeplan og derudover efter behov. Som rådgiver for styregruppen deltager PG. Styregrupperne kan indkalde øvrige interne og eksterne rådgivere til møderne. Styregruppen træffer alle principielle beslutninger, herunder godkendelse af konkrete tidsplaner, de overordnede økonomiske dispositioner og løsningsforslag der har afgørende indflydelse på projektets målsætninger. Deltagere: Hospitalsdirektøren (Formand) Tekniskchef Planchef Økonomichef PG

Programgruppen (PG)	PG er de daglige ledere af det samlede generalplanarbejde. Programgruppen består af de tekniske- og administrative programledere. Den tekniske programleder refererer til Tekniskchef. Den administrative programleder refererer til Planchefen. Hospitalsdirektøren har uddelegeret det daglige overordnede ledelesesmæssige ansvar for overholdelse af økonomi, tid og kvalitet. PG fastlægger rammerne for samarbejdet med de øvrige aktører. Projektledelsen er forankret i hospitalets administration og Teknisk Afdeling. Ledelsen varetages overordnet af PG. PG er ansvarlig for projektets økonomi og fremdrift, og er bindeleddet imellem delprojekterne og PG. Den daglige projektledelse og koordinering af projektet varetages af PG. Arbejdsfordelingen og ansvar herimellem aftales indbyrdes og koordineres løbende. PG udarbejder indstillinger til Programstyregruppens behandling og sikrer i øvrigt, at styregruppen holdes orienteret om projektets fremdrift, herunder den økonomiske og tidsmæssige udvikling. PG udarbejder dagsordner til, og sikrer udarbejdelse af beslutningsreferater fra møder i styregruppen
---------------------	--

Herudover afholdes mødeaktivitet efter behov.

2.2. Ansvarsbeskrivelse

2.2.1. Roller og ansvar

PG er opdelt i en teknisk programleder og en administrativ programleder. Tilsammen udgør de den daglige ledelse af projektet. PG har bemyndigelse til, at drøfte akutte emner direkte med HL, med efterfølgende orientering til deres respektive ledere.

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

Programledelsens rolle består i at være programmets øverste organ i den daglige ledelse. Dette medfører blandt andet at fastholde den nødvendige fremgang i programmet, at være en kompetent projektledelse/bestiller og effektiv beslutningstager med ansvar for varetagelse af RH Randers' og RM's interesser indenfor de fastlagte visioner, mål og rammer for kvalitet, økonomi og tid.

Programledelsen har i et vist omfang mulighed for at delegere arbejdsopgaver til eksterne aktører (rådgiver). Disse opgaver kunne blandt andet være bygherrerådgivning, rådgivning i forbindelse med udbud mm.

2.2.2. Kvalitetssikring

Programledelsen vil, som minimum, afholde et ugentlig internt opfølgings- og koordineringsmøde. Faste emner på møderne vil være:

- Gennemgang af overordnet aktivitets- og tidsplan samt risikostatus for programmet
- Økonomi på programniveau

Afgørende ændringer undervejs i programmet løftes til PSG.

3. Styling af økonomi, tid og kvalitet

3.1. Stylingens formål

Styringsmanualen for Generalplan 2020 på RH Randers definerer aktører, ansvar, opgaver, organisation og forretningsgange for stylingen af programmet.

Opgave- og ansvarsfordelingen følger hovedprincippet: At dispositionsret og økonomisk ansvar følges ad. Klar og entydig kompetencefordeling og forretningsgange for opgaverne skal sikre stylingens formål. Overordnet er nedenstående rammer gældende for Generalplanen på RH Randers

Herudover er nedenstående gældende for stylingen af Generalplan 2020:

- Der er udarbejdet en estimeret udførelsestidsplan for den samlede Generalplan.
- Den overordnede tidsplan på programniveau ajourføres løbende af PSG og der sker løbende koordinering med Sundhedsplanlægning i forhold til regionens investeringsplan.
- Det samlede budget opdeles i budgetter for de enkelte projekter, som igen opdeles i fem delbudgetter: Entreprise, Bygherreleverancer, Rådgivning, Projektomkostninger og Reserver. Under projektomkostninger afsættes et rådighedsbeløb til bygherren til diverse bygherrerelaterede omkostninger såsom midlertidig skiltning, informationsplancher og ekstra rengøring.
- Den løbende styling og rapportering skal sikre, at anlægsbudgettet for et projekt, og indirekte det samlede programbudget, overholdes. Samtidig skal systemer og forretningsgange tilrettelægges således, at regnskabet føres korrekt og at RM sikres mod fejl og svig.

I den løbende programledelse overvåges udviklingen i projektet med henblik på at identificere og afværge risici imod projektets mål for kvalitet, tidsplan og anlægsbudget.

3.2 Økonomi

Den overordnede økonomi for programmet styres løbende af PG. Økonomistyringen skal medvirke til, at der for programmet træffes økonomisk forsvarlige beslutninger.

- Den af RR godkendte økonomiske ramme skal, så vidt det er muligt, medvirke til at gennemføre visionerne for Generalplanen.
- Engangsudgifter, der er afledt af anlægsprojekter under Generalplanen skal afholdes af anlægsbevillingen. Dog skal medicoteknisk udstyr finansieres via andre midler end Generalplanens ramme, hvilket der er en løbende dialog med RM om.
- I relevant omfang søges vedligeholdelsesarbejder, klimaskærm mm., som ikke er inkluderet i Generalplanen, finansieret via regionale puljer og i tæt sammenhæng med Generalplanens projekter.
- Der aflægges løbende anlægsregnskaber for afsluttede delprojekter.

Der kan søges særskilte anlægsbevillinger til udvalgte tværgående elementer i Generalplanen (fx tekniske installationer, landskabsarbejder mv.). Anlægsbevillingerne til de enkelte projekter reduceres tilsvarende, således at den samlede økonomiske ramme for Generalplanen er uændret.

En forudsætning for, at økonomistyringen for programmet skal lykkes er, at der er sammenhæng og en ens metode i delprojekterne. Der henvises derfor til bilag 1 for beskrivelse af styringen af delprojekterne.

3.3 Tid

- Generalplanen skal være gennemført i sin helhed inden udgangen af 2032.
- Hovedtidsplanen for Generalplanen fungerer som styringsværktøj for planlægningen og udførelsen af byggeriet. Hovedtidsplanen definerer milepæle for programmet som helhed 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.

Særligt vedr. styring af tid

PG sikrer, at der udarbejdes en samlet hovedtidsplan for hele Generalplanen. Planen ajourføres løbende.

Det er samtidig nødvendigt, at der i hovedtidsplanen indarbejdes tilstrækkelig tid til de nødvendige faser at et byggeri, som ikke umiddelbart er byggeperiode. Dette er faser såsom mangelgennemgang, ibrugtagning, commishioning mv. PG vil være en del af brugerinddragelse og sikre tid til dette.

3.4 Kvalitet

De fysiske rammer/funktioner understøtter:

- Effektive og sammenhængende patientforløb for de akutte patienter
- Det tværfaglige samarbejde, der skal sikre hurtig og højt kvalificeret diagnosticering og behandling af akutte patienter
- En fleksibilitet i forhold til afdelingens opgaver og fremtidige udvikling
- Et miljø som både har fokus på patienternes helbredelse og personalets sikkerhed og arbejdsmiljø
- Totaløkonomiske løsninger i sammenhæng med det øvrige hospital

3.5 Løbende rapportering til styregruppen

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

I projektfasen 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

PG udarbejder en overordnet rapportering til styregruppen ved kvartalsvist.

PG udpeger de områder, som overfor styregruppen kræver en særlig rapportering. Udsendes sammen med dagsorden til programstyregruppemøderne.

3.6 Begreber, måleenheder og prisregulering

RM's 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. Rådighedsbeløbene 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 ekstraindtægt 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 ▪ at manuelt generede 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 ▪ 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 ▪ at bilaget er behørigt attesteret

Betaling og arkivering	Efter anvisning betales leverandøren for ydelsen og bilaget arkiveres
-------------------------------	---

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

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

Prisregulering

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

3.7 Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner

Delegering og kompetencefordeling for økonomiske dispositioner, sker i overensstemmelse med Delegerings- og kompetencefordelingsregler for Region Midtjylland fra januar 2018 og byggeregulativet, som gælder for bygherren, RH Randers.

Nedenstående oversigt beskriver delegeringen og kompetencefordelingen, i forbindelse med varetage af bygherrerollen indenfor den af RR godkendte bevilling. Når der af nedenstående oversigt eksempelvis fremgår, at PL kan

foretage dispositioner under 50.000 kr. betyder det således, at der kan foretages dispositioner op til 50.000 kr. inden for et givet budget eller delbudget. Et budget eller delbudget kan under ingen omstændigheder overskrides.

	Styregruppen	PG	PL
1. Budget og bevilling			
Budget for hele anlægsprojektet opdelt i delbudgetter	Beslutter	Indstiller	Udarbejder og indstiller
Ændring af bevilling – økonomisk eller materielt	Indstiller	Indstiller	Udarbejder og indstiller
2. Økonomistyring indenfor afgivne bevillinger			
Økonomiske ændringer indenfor et delprojekts ramme $\geq 1.000.000$ kr.	Beslutter	Indstiller	Udarbejder og indstiller
Økonomiske ændringer indenfor et delprojekts ramme $< 1.000.000 - 50.000$ kr.	Orienteres	Beslutter	Indstiller
Økonomiske ændringer indenfor et delprojekts ramme < 50.000 kr.	Orienteres	Orienteres* Gennemgås på ugentlige projektmøder	Beslutter
Ændring af tidsplaner med forsinkelse af anlægsprojekt	Beslutter	Indstiller	Udarbejder og indstiller
3. Kontraktindgåelse			
Indgåelse af kontrakter	Beslutte	Indstiller	Udarbejder og indstiller

indenfor et delprojekts ramme ≥ 500.000 kr.			
Indgåelse af kontrakter indenfor et delprojekts ramme < 500.000 kr.	Orienteres	Beslutter	Udarbejder og indstiller
4. Regnskab			
Varemodtagelse			Beslutter og udfører
Kontering			Beslutter og udfører
Attestation			Beslutter og udfører
Anvisning		Beslutter og udfører	
Afrapportering	Orienteres	Orienteres	PL tager til efterretning og sikre at nødvendige tiltag iværksættes
Anlægsregnskab	Indstiller	Indstiller	Udarbejder

*Dette er udgangspunktet for alle delprojekter. Der kan være delprojekter, hvor PG, sammen med PSG, vælger at beslutte at PL har rettighed til at lave økonomiske ændringer > 50.000 kr.

Det er et hovedprincip for økonomistyringen, at dispositionsret og økonomisk ansvar følges ad. Der er derfor områder, hvor budget, budgetansvar og dispositionsret uddelegeres til de personer, der i deres daglige arbejde har mulighed for at foretage en kvalificeret prioritering indenfor områdets budget.

For at sikre en effektiv økonomistyring og de økonomiske disponeringer der følger projektets hensigt og fremdrift, kan der ikke tages beslutning om ændringer af økonomiske disponeringer uden PGs godkendelse og indstilling.

3.7.1 Økonomiske reserver og økonomisk risikostyring på tværs af Generalplanens projekter

Den samlede Generalplan er opdelt i et antal delprojekter.

I forbindelse med gennemførelse af Generalplanen er der tre typer af økonomiske reserver:

1. Reserver i det enkelte projekt
2. Tværgående justeringsreserve

3. Besparelses- og prioriteringskatalog (change requests)

Punkt 2 og punkt 3 giver mulighed for at prioritere mellem de forskellige projekter samtidig med den samlede ramme for Generalplanen overholdes.

Udover projektspecifikke bevillinger er der givet anlægsbevilling til programorganisationen for Generalplanen.

Ad 1 Reserver i det enkelte projekt

I det samlede budget for Generalplanen er der indarbejdet reserver til dækning af risici i det enkelte projekt.

Der fremsendes bevillingsansøgning til RR efter udarbejdelse af et projektforslag.

Reserver i det enkelte projekt kan opdeles i to:

- a. Reserver i det enkelte projekt før udførelsesfasen.
- b. Reserver i det enkelte projekt i udførelsesfasen.

Reserver før udførelsesfasen afsættes bl.a. til projekteringsrisici (hvis granskning af hovedprojekt viser mangler eller uklarheder i udbudsmaterialet på hovedprojektniveau) og entreringsrisiko (risici relateret til markedsforholdene på udbudstidspunktet). Der afsættes 5 % af de forventede samlede udgifter til håndværkerudgifter, bygherreleverancer, rådgiverhonorarer og øvrige omkostninger til reserver før udførelsesfasen.

Til reserver i udførelsesfasen afsættes følgende: Der afsættes som hovedregel følgende til uforudseelige udgifter (UFO) i det enkelte projekt:

UFO, nybyggeri	8 % af forventede håndværkerudgifter og afledte projektomkostninger, herunder rådgiverhonorar
UFO, renovering	13 % af forventede håndværkerudgifter og afledte projektomkostninger, herunder rådgiverhonorar
UFO, bygherreleverancer Inkl. medicoteknik	8 % af forventede bygherreleverancer

Det er PG der har disponeringsretten over UFO midlerne, og har i denne sammenhæng en orienteringsforpligtelse overfor PSG ift. hvad midlerne bliver brugt til.

Ad 2 Tværgående justeringsreserve

Der etableres en særskilt bevilling på RH RANDERS til at håndtere ændringer i rammerne for de enkelte projekter på tværs af Generalplanen – med finansiering inden for den samlede ramme. PSG er bemyndiget til at flytte midler fra justeringsreserven til de enkelte projekter med efterfølgende orientering til RR.

Der er følgende begrænsninger i PSG bemyndigelse til at flytte beløb mellem justeringsreserven og de enkelte projekter i generalplanen:

- Justeringsreserven kan ikke være negativ
- Der kan maksimalt overføres beløb fra justeringsreserven svarende til 5 % af håndværkerudgiften og bygherreleverancerne i det enkelte projekt (de budgetterede håndværkerudgifter og bygherreleverancer på tidspunktet for RR godkendelse af projektforslaget). Beløb over 5 % skal godkendes af RR.

Den tværgående justeringsreserve kan bl.a. finansieres af følgende midler:

- Gunstige licitationer, hvor udgiften bliver mindre end oprindeligt budgetteret
- Nedskrivning af reserver til projekteringsrisiko og entreringsrisiko efter indgåelse af kontrakter og efterfølgende overførsel til justeringsreserve
- Nedskrivning af ikke-forbrugt UFO og overførsel til justeringsreserve
- Realisering af besparelser fra besparelser- og prioriteringskatalog
- Der kan overflyttes midler fra et projekt til den tværgående justeringsreserve efter RR godkendelse.

Ad 3 Besparelser- og prioriteringskatalog

PG sikrer, at der udarbejdes et Besparelser- og Prioriteringskatalog, (P&B) som har til formål at identificere og opliste mulige besparelser i den samlede Generalplan samt sidste frist for realisering af de enkelte besparelser. Kataloget skal skabe synlighed og bevidsthed om besparelsetiltag og indarbejde dette i hovedtidsplanen for Generalplanen således, at besparelsemuligheder holdes åbne helt frem til Generalplanens afsluttende fase. Hermed skabes handlemuligheder i forhold til at begrænse udgifterne, hvis Generalplanens samlede ramme kommer under pres.

P&B kataloget indeholder desuden en opstilling af mulige tilkøb/omkostningskrævende initiativer samt sidste frist for beslutning om tilkøb.

PSG træffer beslutning om tilkøb eller realisering af besparelser fra P&B kataloget efter indstilling fra PG. PSG vurderer, om tilkøb eller realisering af en besparelse indebærer ændringer af generalplanen, ændringer i konkrete anlægsprojekters bevillingsforudsætninger eller etablering af nye anlægsprojekter og dermed forudsætter forudgående behandling i RR.

3.7.2 Løbende rapportering til RM

Regionen indkalder løbende til opfølgningsmøder på anlægsområdet, hvor der vil blive givet en kort økonomisk status for hvert delprojekt, hvor der er bevilliget midler.

3.7.3 Anlægsregnskab

PG udarbejder i samarbejde med økonomiafdelingen et anlægsregnskab, når bevillingen afsluttes.

Aflæggelse af anlægsregnskaber følger de til enhver tid gældende regler for Region Midtjylland. Et anlægsprojekt anses for færdiggjort, når der har været mangelfri gennemgang af projektet, eller der er udstedt en ibrugtagningstilladelse.

I anlægsregnskabet sammenstilles bevilling og forbrug, og afvigelser beskrives.

4. Risikostyring

Der er udarbejdet en overordnet risikostyringsmetode for hele Generalplanen, således at alle delprojekter risikostyres på samme måde. Risikostyringen måles i forhold til tre elementer:

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

Risikostyringen skal medvirke til, at identificere emner, som potentielt kan få indflydelse på ovenstående tre elementer. For yderligere beskrivelse omkring risikostyringen henvises til Bilag 2: Risikostyring.

5. Dokumentation, arkivering m.v.

5.1. Dokumentationskrav

I kontrakten med entreprenør stilles krav om, at der på det enkelte projekt oprettes projektwebb. Projektweb anvendes i henhold til IKT-aftale.

Når ProjectWeb afsluttes, leveres en iCD med identisk indhold og funktionalitet som den faktiske projektweb.

Med ovenstående sikres det, at alle involverede parter til enhver tid har adgang til nyeste og gældende tegninger og information. Ligeledes sparer det projektet for betydelige produktionsomkostninger af tegningsmateriale.

5.2. Arkiveringsregler

Der oprettes en sag i ESDH for Generalplansprojektet – og dertil hørende undermapper for delprojekterne. Det vil primært være kontrakter, tidsplaner, aftaler generelt og materiale til regionsrådet, som vil journaliseres.

Af hensyn til ESDH og projektets datamængde skal dokumenter, der forefindes på Teknisk Afdelings drev ikke registreres i ESDH, medmindre der knytter sig særskilt information hertil.

5.3. Revision af styringsmanualen

Styringsmanualen består af generelle elementer, som vil være uændrede i Generalplanens levetid og mere konkrete elementer som løbende vil skulle ajourføres. Endelig vil ændringer i lovgivning, beslutninger i RR m.v. kunne udløse et behov for ajourføring og ændring af styringsmanualen.

- Med henblik på en smidig vedligeholdelse af styringsmanualen offentliggøres og revideres styringsmanualen således:
- Programstyregruppen reviderer og godkender styringsmanualen indenfor rammerne af Region Midtjyllands delegerings- og kompetencefordelingsregler.

Programstyregruppen bemyndiges til at revidere styringsmanualen som følge af ændringer af love og bekendtgørelser og beslutninger i RR og forretningsudvalget.

5.4. Bilag til styringsmanualen

Følgende retningslinjer skal følges under gennemførelse af projekter under Generalplanen:

Bilag 1: Styringsmanual for Delprojekter

Bilag 2: Risikostyring

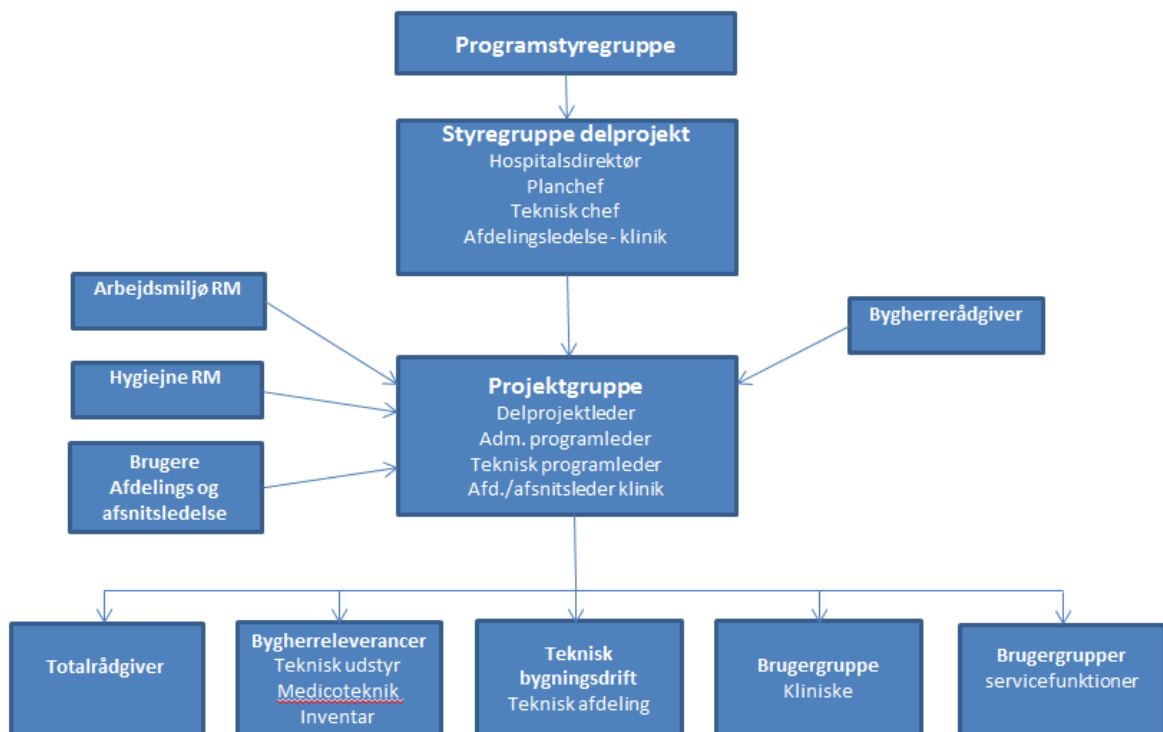
Bilag 1 Delprojektstyring

Nærværende bilag er sammenhængende med Styringsmanualen for Generalplanen for Regionshospitalet Randers. Bilaget skal ses som en uddybning af overliggernotatet. Bilaget skal samtidig bruges af projektledere og øvrige medarbejdere tilknyttet Generalplanens projekter.

1. Projektorganisering og ansvarsbeskrivelse på delprojektsniveau

2.1. Organisering

Figur 1: Organisationsplan for delprojekt



Delprojektstyregruppe	For de projekter under generalplanen hvor det findes nødvendigt, nedsættes der en delprojektstyregruppe. Delprojektstyregruppen er delprojektets øverste organ. Programstyregruppen træffer beslutning om hvorledes det er relevant og beslutter hvilke medlemmer der deltager i delprojektstyregruppen. Deltager: Hospitalsdirektøren Chefsygeplejerske Cheflæge Afdelingsledelsen for akutafdelingen Administrationschef PG
Projektlederen (PL)	PL udpeges af styregruppeformanden og har det daglige ansvar for styring af økonomi, tid og kvalitet. PL iværksætter aktivt tiltag til at sikre fremdrift i projektet, sikrer prioriteringer indenfor den økonomiske ramme og i overensstemmelse med regionsrådets beslutninger. Projektlederen sikrer, at der sker den fornødne koordinering mellem Hospitalsledelse, PC, brugere, BHR, rådgivere og RM. PL har ansvaret for, at der udarbejdes budgetter og er RHR's primære kontaktperson til rådgivere, entreprenører og RM. PL's opgaver er således primært styring af projekterne. Der påhviler projektlederne et særligt ansvar for at sikre koordinering på tværs af generalplanens projekter.

Roller og ansvar

Delprojektledelse – kort beskrivelse om sammenhæng mellem programledelse og delprojekter.

Efter behov og i overensstemmelse med planer godkendt af PSG og projektgruppen kan alle ansatte i organisationen (ledere og medarbejdere) udpeges som deltagere i delprojekterne.

Projektledelsen af delprojekterne varetages af PG eller uddelegeres til projektledere. Det vil i forhold til visse delprojekter være nødvendigt, at uddelegere projektlederrollen. I så fald vil der blive udarbejdet en konkret opgavebeskrivelse omfattende kompetencer og ansvar.

I de delprojekter hvor der tilknyttes en bygherrerådgiver, er en del af dennes opgaver oplistet nedenfor:

- Bygherrerådgiveren varetager bygherrens interesser i forbindelse med tilsyn af udførende leverandører og entreprenører, samt rådgiver og forestår ved udbudsretlig kontrol, afleveringsforretning og konfliktløsning
- Bygherrerådgiveren bistår bygherren i forbindelse med indgåelse af større kontrakter mellem bygherren og dennes øvrige rådgivere, udførende leverandører og entreprenører, samt rådgiver og forestår udbudsretlig kontrol og medvirker ved evt. konfliktløsning.
- Bygherrerådgiveren kan på bygherrens vegne forestå med planlægning, styring og procesledelse
- Bygherrerådgiveren kan efter aftale med, og på bestilling af, bygherren være ansvarlig for projektopgaver, udbyde og styre udførelsen af projektet i henhold til byggeprogrammet, og i overensstemmelse med myndighedskrav og indhente alle nødvendige tilladelser, verifikationer og godkendelser til lovliggørelse af byggeriet

Kvalitetssikring

Projektledelsen vil, som minimum, afholde et ugentlig internt opfølgings- og koordineringsmøde. Faste emner på møderne vil være:

- Særlig fokus i forhold til først kommende milepæl
- Gennemgang af aktivitetsplan og overordnet risikostatus
- Tidsplan
- Økonomi - opdatering og gennemgang af disponeringer/aftaler
- Forberedelse af forstående bygherremøder med udførende leverandører og rådgivere

Afgørende ændringer undervejs i projektet dokumenteres i ændringsoversigter i de relevante styringsdokumenter, som f.eks. anlægsbudget.

I det omfang det måtte være nødvendigt, udarbejdes der konkrete procedurer for aktører med udførende opgaver i forbindelse med projektet.

Økonomi

Særligt vedr. styring af økonomi

Det budgetmæssige: Anlægsprojektet skal bygges indenfor det anlægsbudget, som RR godkender som den samlede økonomiske ramme for hele projektet. Tilsvarende gælder for de delprojekter og tilhørende budgetposter, som hovedprojektet opdeles i.

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

Det regnskabsmæssige: Regnskabsbilag skal behandles regnskabsmæssigt korrekt og de skal sikres i mod besvigelser. Regnskabet skal opstilles og føres således, at det understøtter den løbende rapportering og styring.

Økonomistyringen består af 3 faser:

- Budget og bevilling
- Løbende styring i udførelsesfasen, som består af:
 - Den løbende rapportering og styring af: Økonomi (forbrug i forhold til budget) og om fremdrift (milepæle og tidsplan) 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 styring – til regnskab således, at der kan følges op, sammenlignes og styres i og på tværs af alle tre faser af den økonomiske styring.

1.1.1. Regnskabsdel

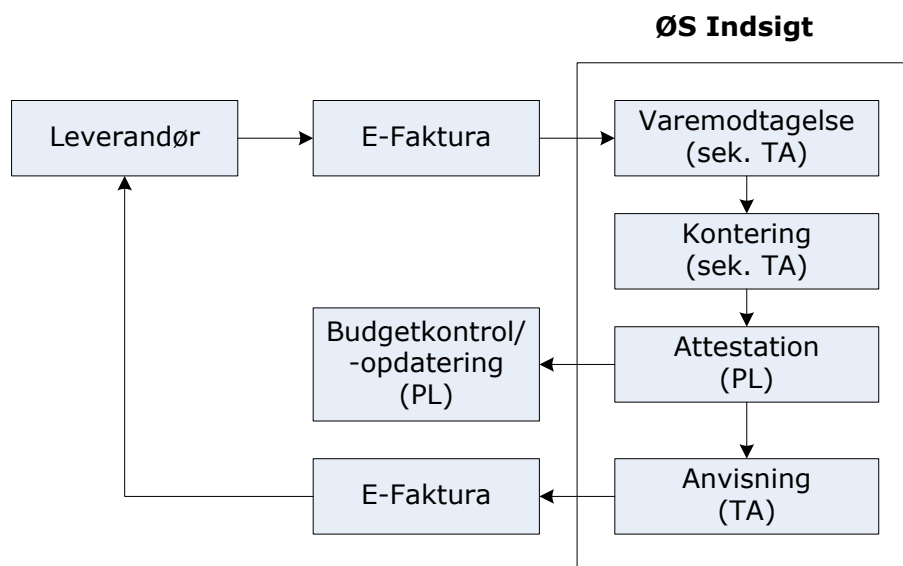
Regnskabet for anlægsprojektet føres i RM økonomisystem "ØS Indsigt".

Bevillingen overføres til den nuværende anlægskonto, som er opbygget således, at den understøtter regionens styringsbehov og i forhold til normal praksis.

Behandlingen af regnskabsbilag skal tilrettelægges i overensstemmelse med RMs kasse- og regnskabsregulativ, og således at hele bilagsgangen fra varemodtagelse 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.

Bilagsbehandlingen håndteres i samarbejde med teknisk afdeling og PL. Figuren herunder viser bilagsgangen for alle ydelser i projektet.

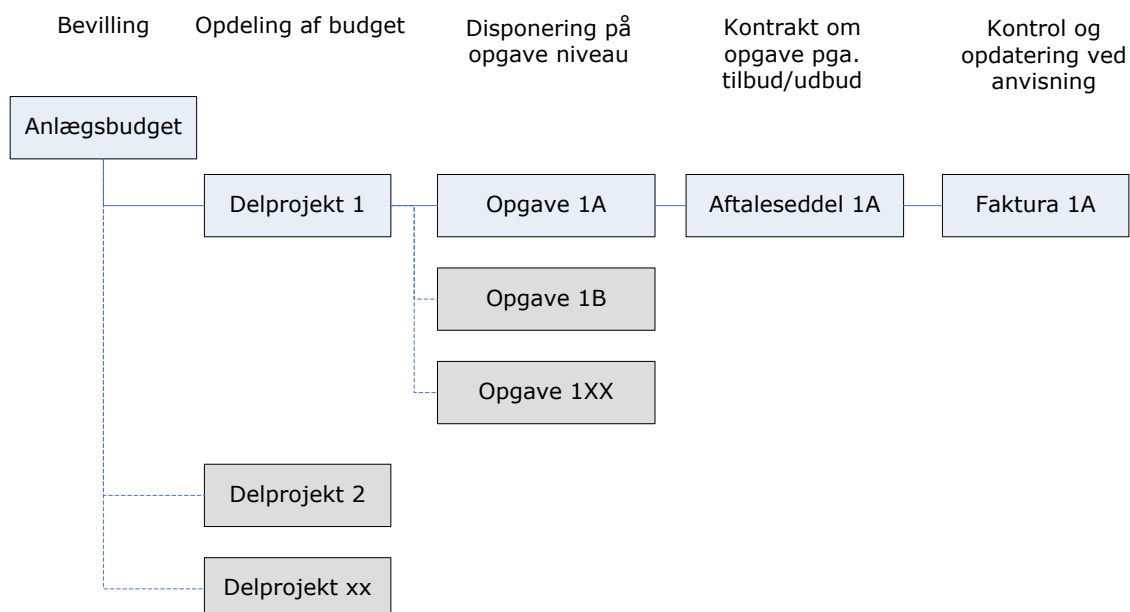


1.1.2. Løbende styring og budgetkontrol

Den løbende styring og budgetkontrol har til formål, at sikre der til hver en tid er et opdateret økonomisk overblik, således evt. nødvendige korrektioner kan gennemføres rettidigt.

Til den løbende økonomistyring anvendes et omfattende Excel-baseret regneark med en entydig sammenhæng mellem bevillinger, de enkelte underbudgetter, disponeringer, aftaler og konteringer.

I hovedoverskrifter arbejdes der med følgende struktur:



Anlægsbudgettet (bevillingen) opdeles i delbudgetter, og med en evt. yderligere underopdeling, i det omfang det findes nødvendig for, at styre de enkelte opgaver. Det kan afhænge af kompleksiteten eller naturlige afgrænsninger.

Et delbudget opdeles i forhold de forskellige typer arbejder eller leverancer, der er inden for det pågældende delprojekt. For hver opgave afsættes der et disponeret beløb.

Forud for udførelsen af et arbejde indhentes der pris i henhold til udbudsstrategien for projektet. Ved indgåelse for udførelse af arbejdet udarbejdes der en aftaleseddel med unik rekvisitionsnummer. Budget opdateres med den aftalte pris for udførelse af arbejde.

Ved attestering af modtaget elektronisk faktura opdateres budgettet i forhold til de faktiske omkostninger.

Kvalitetssikring af disponeringer og regnskab gennemføres i samarbejde med bygherrerådgiver i forbindelse med et af de månedlige bygherremøder. Forud for den kvartalsvise afrapportering kommer bygherrerådgiver med bemærkninger hertil.

1.1.3. Sikkerhedsstillelse/garantier

Der tages udgangspunkt i de vejledninger og paradigmer der er udarbejdet af RM.

1.1.4. Forsikringer

Ved opstart af anlægsprojektet tegner bygherre en All-risk forsikring, som kommer til at indeholde følgende:

Forsikringen kommer til at omfatte følgende dækninger:

- Brandforsikring
- Stormskadeforsikring
- All-risk forsikring af selve entreprisen
- All-risk forsikring for bestående bygninger tilhørende bygherren
- Ansvarsforsikring

1.1.5 Tid

Der udarbejdes tidsplaner på forskellige niveauer. Hovedmilepæle i den samlede tidsplan for Generalplanen kan kun ændres efter beslutning i PSG. Hospitalsledelsen kan på vegne af PSG godkende ændringer af hovedmilepæle i den samlede tidsplan. Hovedmilepæle på projektniveau kan flyttes af DSG for det enkelte projekt.

Tidsstyring på projektniveau i planlægningsfasen sikres ved, at rådgiverne – i dialog med PG - tidligt udarbejder en samlet tidsplan for projektet inklusiv programmering, udbud osv. Denne tidsplan indeholder også en beslutningstidsplan med milepæle, som angiver

hvilke beslutninger, der skal træffes i projektet, for at den samlede tidsplan kan overholdes. Tidsplanen afsætter herunder tid til godkendelsesprocedurer (granskning, politisk godkendelse). Der udarbejdes robuste tidsplaner fx ved konkret at overveje at indlægge tid, der muliggør at godkendelser nægtes.

I udførelsesfasen indarbejdes tidsstyring i kontrakterne med entreprenører, herunder dagbøder. Endvidere stilles som krav, at byggelederen arbejder aktivt med fremdriftsstyring i den detaljerede udførelsestidsplan i form af frontede tidsplaner, således at mulige forsinkelser tidligt identificeres og forebygges.

Bilag 2 Risikostyring

1.2. Risikostyringens formål

Formålet med risikostyringen er, at sikre en succesfuld gennemførelse af projektet uden ubehagelige overraskelser, i form af f.eks. overskridelser af tidsplan eller anlægsbudget. 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 involverede i et projekt har fokus på risici, og forholder sig til og søger, at afværge risici.

1.3. Risikostyringsmål

Der er opstillet følgende risikostyringsmål for gennemførelsen af anlægsprojektet, 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

1.4. Risikostyringens metode

Risikostyringens metodik er:

- At identificere 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 og opfølgning på identificerede risici
- Skabe overblik over roller og ansvar i risikostyringen

Værktøjet til risikostyringen er risikomatrixen (jf. nedenfor), hvorpå de enkelte risikoelementer i projektet løbende registreres og måles. For hver identificeret risiko registreres følgende:

- En beskrivelse af den identificerede risiko
- Årsagerne til, at risikoen optræder
- En risikoejer, der har ansvaret for, at aktioner relateret til risikoen bliver udført
- En beskrivelse af risikoreducerende tiltag, der har til formål at minimere sandsynligheden for, at risikoen optræder eller minimere konsekvensen af, at det optræder
- 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)

- Kvantificering af risikoens potentielle effekt på projektet i form af en bedømmelse af konsekvens
- Kvantificering af risikoens sandsynlighed under hensyntagen til allerede indførte tiltag
- Risikovurdering - konsekvens gange sandsynlighed

Ovenstående risikovurdering 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.

Billedligt talt først at iværksætte risikoreducerende tiltag, der flytter risici fra rød til gul zone og siden tiltag, der flytter risici fra gul til grøn zone. Risici i grøn zone anses for acceptable og kan håndteres indenfor den aftalte kvalitet, anlægsbudget, og tidsplan med relativt simple tiltag.

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

Risikomatrix som grundlag for en kvalitativ vurdering

Konsekvens (væsentlig)	5	Meget høj	5	10	15	20	25
	4	Høj	4	8	12	16	20
	3	Middel	3	6	9	12	15
	2	Lav	2	4	6	8	10
	1	Meget lav	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Meget usandsynlig	Usandsynlig	Sandsynlig	Meget sandsynlig	Næsten sikker
			Sandsynlighed (sårbarhed)				

I de enkelte celler i risikomatrixen er risikoen anført. Risikoen fremkommer ved multiplicering af sandsynlighed med konsekvens. Dette tal anvendes ved rangordning af de enkelte risikoelementer.

Vurdering af sandsynlighed for og af den potentielle konsekvens er grundlag for, at hver enkelt risiko kan indplaceres i grøn, gul eller rød zone med hensyn til effekt og at for projektet som helhed kan der dannes et overblik over, hvor mange risici, der befinder sig i hhv. grøn, gul eller rød zone.

Risikovurderingen muliggør en prioritering af de enkelte risikoelementer i forhold til deres potentielle effekt for projektet målsætninger. Dette er et vigtigt element til understøttelse af risikoreduktion.

For at gøre risikovurdering operationelt og muligt i forhold til bemanningen i projektet, så vil der indledningsvis blive lavet struktur og detaljeniveau for risikovurderingen. Risikovurderingen vil i tilfælde af totalentrepriser ikke omfatte totalentreprenørens aktiviteter, da de vil være omfattet totalentreprenørens risikostyring, som forventes gennemgået på bygherremøderne.

1.5. Ansvar og roller i forbindelse med risikostyringen

Opgaver og ansvar i risikostyringen er fordelt mellem:

- Risikokoordinator
- Risikoejer
- Ansvarlig for implementering af risikoreduktion

Risikokoordinatorfunktionen varetages af PG, som dermed har det overordnede ansvar for risikostyringen.

For hver identificeret risiko udpeges en *risikoejer*. Dette kan varetages af styregruppen eller deltagere fra projektgruppen.

Ansaret for implementering af risikoreducerende tiltag kan gives til alle personer involveret i projektet.

1.6. Risikorapportering

På baggrund af den løbende risikovurdering laver PG en kvartalsrapportering til styregruppen af det samlede risikobillede. Dette sker i forbindelse med et PSG møde.