

Region Hovedstaden

Nyt Hospital Herlev

Uafhængig risikovurdering - 3. kvartal 2016



Model: Konsortiet NHH, ved Henning Larsen Architects

17. november 2016

1. Indledning

Jf. økonomiaftalen for 2012 skal der mellem det daværende Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse og Danske Regioner fastlægges en kvartalsrapport, som danner grundlag for ministeriets opfølgning på kvalitetsfundsprojekterne.

Kvartalsrapporteringen skal give et samlet overblik over udvikling i økonomi, fremdrift, risici og resultater for det kvalitetsfundsstøttede byggeri. Den skal betrygge Sundheds- og Ældreministeriet i, at projektet forløber planmæssigt og kan realisere de resultater, som ligger til grund for tilsagnet om støtte fra Kvalitetsfonden, særligt med vægt på, at der inden for den økonomiske ramme kan etableres et tidssvarende og fuldt funktionsdygtigt sygehus. Rapporteringen bidrager til at skabe gennemsigtighed om projektets indhold og forløb og er dermed grundlag for dialog mellem region og ministerium om projektet.

I administrationsgrundlaget for kvalitetsfundsprojekterne, udarbejdet af det daværende Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse er det en forudsætning, at de risikovurderinger som indgår i kvartalsrapporteringen kvalificeres uafhængigt af byggeorganisationen. Den uafhængige vurdering indgår som bilag til Regionens kvartalsrapportering og fremsendes til Sundheds- og Ældreministeriet.

Det er aftalt med Region Hovedstaden, Center for Økonomi, Enheden for Budget og Byggestyring, at BDO Consulting udarbejder den uafhængige risikovurdering af projektet, således at denne kan indgå i den samlede rapportering vedrørende kvalitetsfundsprojektet Nyt Hospital Herlev.

Denne rapport omhandler den uafhængige risikovurdering for 3. kvartal 2016 pr. 31. september 2016, og forholder sig således udelukkende til projektets status pr. dato for kvartalsrapporteringen. Opgavens nærmere indhold er beskrevet i afsnit 1.2.

1.1 Projektet

Kvalitetsfundsprojektet på Nyt Hospital Herlev omfatter overordnet følgende elementer

- Delprojekt A: En selvstændig Kvinde-Barn bygning (KBB) og Fælles Akutmodtagelse (FAM), som placeres syd for det eksisterende hospital. Denne udbygning udgør ca. 56.600 m². Herudover omfatter delprojektet etablering af i alt 900 nye p-pladser i et p-hus samt i terræn.
- Delprojekt B: En udvidelse af Servicebygningen med ca. 6.200 m². Servicebygningen rummer logistikfunktioner og tekniske forsyninger for hele hospitalet. Projektet omfatter en nødvendig ombygning samt opdatering af de logistiske funktioner, samt en mindre udvidelse af laboratorieområdet. Endvidere omfatter delprojekt B en udvidelse af kapellet med 110 m² og etablering af rensningsanlæg på 530 m²
- Delprojekt C: Omfatter tværgående projekt med indkøb af IT, inventar og Medico-teknisk udstyr inkl. AGV-teknologi.
- Delprojekt D: Byggeledelse.
- Delprojekt E: Bygherreudgifter til administration, ledelse og bygherrerådgivning.
- Køb og renovering af Arkaden.
- Ombygning af etage 103 i Sengetårnet bl.a. med indretning af en-sengs stuer.

Projektets samlede anlægssum udgør 2,250 mia. kr. (2009-p/I) og forventes afleveret af entreprenørerne ultimo 2018 med ibrugtagning i 2. halvår 2019.

Endvidere har projektet fået godkendt en udvidelse af investeringsbudgettet på 40 mio. kr. (2009-p/l) til etablering af lavenergibyggeri efter bygningsreglementets energiklasse 2020.

Udbetalingsanmodning og projektets finansieringsprofil er godkendt af Sundheds- og Ældre ministeriet den 18. februar 2015.

Ved påbegyndelse af den uafhængige risikovurdering fra og med 1. kvartal 2015 er delprojekterne omfattende køb og renovering af arkaden samt ombygning af etage 103 i Sengetårnet afsluttet.

1.2 Den uafhængige risikovurdering

Gennemgangen af de kritiske elementer i kvalitetsfondsprojektet "Nyt Hospital Herlev" omfatter nedenstående analyser og vurderinger, som udføres under hensyntagen til projektets aktuelle status på rapporteringstidspunktet, herunder i forhold til en opdeling i delprojekter, som kan have forskellige tidsmæssige rammer og derfor kræver forskellig indsats og fokus.

- Analysere, vurdere og efterprøve hvorvidt rapporteringen af de identificerede risici er fuldstændig i forhold til projektets økonomi, tid, kvalitet og sandsynlighed samt at der foreligger en forebyggende handling.
- Vurdere og efterprøve om projektafdelingen håndterer de konstaterede risici hensigtsmæssigt og betryggende, herunder at:
 - Projektets styringsgrundlag og værktøjer sikrer, at krav og risici som konstateres i forbindelse med kvalitetsfondsprojektet registreres og behandles løbende via risikoregistret.
 - Mulige aktioner til imødegåelse af de identificerede risici beskrives og begrundes.
 - At de forebyggende handlinger udføres i det oplyste omfang i forhold til tid og kvalitet.
 - Konstaterede risici og krav rapporteres til projektledelsen og Regionsrådet rettidigt.
- Om muligt skal den uafhængige risikovurdering bidrage med konkrete forslag til yderligere tilpasningsmuligheder endnu ikke identificeret i projektet.
- Afgivelse af kvartalsrapportering til Regionsrådet med konklusioner og anbefalinger, herunder at bidrage med forbedringsforslag til projektet ud fra de forhold som den uafhængige risikovurdering identificerer.

De i nærværende rapport anførte observationer og bemærkninger er alene baseret på de af Regionen fremsendte dokumenter. Der henvises til materialeoversigten i afsnit 4 for en nærmere gennemgang af de dokumenter, der er lagt til grund for risikovurderingen.

1.3 Rapporteringens anvendelighed

Denne rapport er udarbejdet i overensstemmelse med aftale indgået mellem BDO Consulting og Region Hovedstaden og med de formål der fremgår heraf.

Den uafhængige risikovurdering forholder sig udelukkende til projektets status pr. dato for kvartalsrapporteringen, og bygger således alene på det materiale herunder fremdriftsrapporter, mødereferater, risikologs, workshops mv. der er blevet udarbejdet, afholdt, opdateret eller revideret i det kvartal rapporteringen omfatter.

Der tages forbehold for udviklingen i projektet for perioden fra kvartalsrapporteringstidspunktet til det tidspunkt hvor 3. øje ser materialet.

De observationer og bemærkninger der fremlægges i nærværende rapportering, kan endvidere være afklaret i perioden mellem rapporteringsdeadline og offentliggørelse.

Rapportens indhold kan ikke udstrækkes til at gælde andre sammenhænge end det, der følger af formålet med rapporten, ligesom de i rapporten anførte konklusioner og anbefalinger skal læses i en helhed.

Randers, den 17. november 2016

BDO Consulting
Bygge & Anlæg, Bygherrerådgivning

2 Resumé

Afsnittet indeholder en sammenfatning af BDO's vurderinger og anbefalinger i forbindelse med rapporteringen for 3. kvartal 2016.

Overordnet vurderes det fortsat at projektorganisationen arbejder målrettet og effektivt med risikostyringen i overensstemmelse med Regionens risikostyringsmanual og det projektspecifikke styringsgrundlag.

Det er DTØ's opfattelse at projektorganisationens risikorapportering i al væsentlighed giver et dækkende billede af projektets risikoprofil på rapporteringstidspunktet.

Det er samlet set DTØ's vurdering at change request kataloget sammen med øvrige generelle og projektspecifikke reserver, har en tilstrækkelig robusthed til at håndtere projektets økonomiske risici.

Det kan dog konstateres at antallet af kritiske risici er øget med 1 i forhold til 2. kvartal 2016, men at de forventede omkostninger vedrørende de kritiske risici i forhold til 2. kvartal 2016, men at de samlede forventede omkostninger for alle identificerede risici på niveau 1 uændret 99,7 mio. kr.

I forbindelse med risikovurderingen for 2. kvartal 2016 gjorde DTØ nogle observationer, som anbefales medtaget i risikostyringsarbejdet.

- At det på porteføljeniveau vurderes om der er behov for at fastsætte konkrete overordnede retningslinjer eller minimumskrav vedrørende form og indhold af risikorapporteringen fra delniveau 2 til delniveau 1, så det sikres at risikovurderingen sker på et ensartet grundlag på tværs af kvalitetsfondsprojekterne.
- At der ved fremadrettede afrapporteringer vedrørende arbejdet med effektiviserings tiltagene udarbejdes en overordnet risikoscreening / risikovurdering af hvert effektiviseringspotentiale med udgangspunkt i regionens risikostyringsmanual.

DTØ har, vedr. effektiviseringstiltagene, modtaget notat af 10. november 2016 om organisering og budgettering af effektiviseringsgevinster. DTØ bifalder de opstillede anbefalinger og imødeser yderligere materiale til kommende rapporter.

2. Den overordnede risikostyring

2.1 Projektstyring

På det overordnede niveau fremstår projektorganisationen fortsat velstruktureret og velfungerende, og det vurderes, at de formelle mødefora fortsat fungerer og er med til at sikre et gennearbejdet beslutningsgrundlag og at projektstyringen generelt er betryggende.

I projektorganisationen er en stor mængde projektspecifik viden og beslutningskompetencer, så vidt vi kan vurdere, koncentreret på få nøglemedarbejdere. Dette kan give en flaskehalseffekt, når arbejdspresset stiger i udførelsesfasen, og eventuelle ændringer i bemanningen i projektorganisationens ledelse vil kunne have væsentlig betydning for tid, kvalitet og økonomi.

DTØ har noteret sig at projektorganisationen har medtaget dette forhold i risikoarbejdet, og kan konstatere at emnet fortsat drøftes løbende på risikoworkshops, og at både bygherre, bygherrerådgiver og totalrådgiver fortløbende har fokus på at søge risikoen minimeret.

2.2 Processtyring

DTØ har i forbindelse med risikovurderingen for 4. kvartal 2015 noteret, at der er udarbejdet en samlet drejebog for processtyringen, som beskriver kommunikationsveje og beslutningskompetencerne i byggeriet, og herefter udgør herefter grundlaget for projektets udførelsesmæssige proces.

I forhold til den løbende konflikthåndtering er dette indskrevet som et element i drejebog for udførelse på delprojekt A. DTØ har i den forbindelse tidligere noteret sig, at projektafdelingen som del af de forebyggende handlinger har angivet muligheden for at ansætte medarbejdere som udelukkende skal håndtere claims på byggepladsen. Det er fortsat vurderingen at handlingen ikke er relevant, da krav indtil videre kan håndteres af byggeledelsen og bygherre.

For at understøtte den løbende håndtering af krav er der indhentet ekstern juridisk rådgivning med henblik på at give både rådgivere og bygherre den nødvendige viden til at håndtere krav fra entreprenørerne korrekt.

Tilretning af tilsynsplaner og procesplan for opfølgning på entrepriser på funktionsudbud, som er beskrevet som del af handleplanen for ID 33 som vedrører risiko for at projektopfølgning og afklaring under byggefasen er for langsom synes fortsat ikke leveret af konsortiet. Projektet har oplyst at der for nuværende foreligger tilsynsplaner kommenteret af bygherre og bygherrerådgiver, og at der alene vurderes at udestå afklaring af enkelte detaljer. Handlingen i risikologgen vil blive opdateret.

DTØ har i forbindelse med tidligere risikovurderinger spurgt til form og indhold på fremdriftsrapporteringen fra byggeledelse på delprojekt A. Projektet har hertil oplyst at man er i proces med afklare form og indhold med byggeledelsen. DTØ har tidligere spurgt til afklaring heraf. Center for Økonomi oplyser at de har anmodet byggeledelsen om fremdriftsrapporter eller lignende. Det forventes at foreligge ved kvartalsrapporteringen for 4. kvartal 2016, og DTØ vil i kommende gennemgange have opmærksomheden rettet på forholdet.

2.3 Risikostyring

Den operationelle udførelse af risikostyringen udføres af projektafdelingen via møder i risikoledelesgruppen og risikoworkshops, hvor alle relevante interessenter i projektorganisationen deltager, herunder repræsentanter for totalrådgiver, byggeledelse og bygherrerådgiver, hvilket sikrer en faglig velfunderet og aktuel vurdering af projektets risici.

Alle identificerede risici på delniveau 1 indrapporteres til en samlet risikolog, som føres i Exonaut Risk, som er det tværgående værktøj til risikostyring på kvalitetsfondsprojekterne i Region Hovedstaden. Derved sikres at risikostyringen foregår ensartet på tværs af kvalitetsfondsprojekterne.

Risikovurderinger på delniveau 2

Projektet har i forbindelse med risikovurderingen for 4. kvartal 2015 oplyst, at der ikke afrapporteres særskilt på risikovurderinger på delniveau 2 (delprojekterne), da der vurderes at være høj grad af sammenfald mellem risikoemner på delniveau 1 og 2. På denne baggrund har projektet vurderet, at der for nuværende ikke gennemføres særskilte risikoworkshops på delniveau 2.

DTØ har i den forbindelse anført, at der som minimum bør foretages en overordnet risikovurdering for det enkelte delprojekt (niveau 2) med henblik på vurdering af om det resterende budget til uforudsete udgifter og vinterforanstaltninger er tilstrækkelige til at gennemføre delprojektet, eller der kan forudses et behov for at tilføre delprojektet yderligere midler ved træk på projektets generelle reserver eller ved indløsning af besparelsesmuligheder i change request kataloget. Rapporteringen kan ske som led i byggeledelsens fremdriftsrapportering og bør indtænkes ved fastlæggelse form og indhold på rapporteringen jf. også afsnit 2.2 nederst.

Projektet har tidligere oplyst at byggeledelsen for delprojekt A løbende rapporterer på forbrug og status for puljen til uforudsete udgifter.

DTØ vurderer at forbruget af uforudsete udgifter med udgangen af 3. kvartal 2016 ligger inden for det forventede i forhold til projektet stade.

DTØ har tidligere anbefalet at det konkret fremgår af projektets styringsprincipper, hvorledes projektet sikrer at risici vedrørende overskridelse af delprojekternes ufo-budgetter løftes til risikovurderingen på delniveau 1 og hvilke principper der ligger til grund for byggeledelsens vurdering af krav fra entreprenørerne. DTØ fastholder denne anbefaling.

I forbindelse med risikoworkshop den 5. september 2016 er risikoliste fra byggeledelsen gennemgået og alle punkter vurderet og kommenteret enkeltvis, herunder vurdering af om de op-listede risici allerede indgår i den fælles risikolog på delniveau 1. Byggeledelsen er i den forbindelse anmodet om risici beskrives mere uddybende men angivelse af konsekvens og sandsynlighed efter de samme principper som gælder for risikostyring på delniveau 1. Endvidere lægges på til at der udarbejdes top-10 liste med risici som evt. skal indgå i den fælles risikolog på delniveau 1.

Vurderingen af de økonomiske konsekvenser bør jf. ovenstående bemærkninger tilrettelægges således at den følger regionens generelle risikostyringsmanual, så det sikres at de økonomiske konsekvenser fastlægges på ensartet grundlag på begge delniveauer.

Der er tilføjet en risici (ID 40) omhandlende brugerønsker der opstår under byggefasen. DTØ anerkender tiltaget og imødeser yderligere på dette punkt ved næste kvartalsgennemgang, herunder økonomi.

I forlængelse af ovenstående iagttagelser vil det endvidere være DTØ's anbefaling at det på porteføljeniveau vurderes om der er behov for at fastsætte konkrete overordnede retningslinjer eller minimumskrav vedrørende form og indhold af risikorapporteringen fra delniveau 2 til delniveau 1, så det sikres at risikovurderingen sker på et ensartet grundlag på tværs af kvalitetsfundsprojekterne.

Samlet reservestrategi

DTØ har i forbindelse med risikovurderingen for 4. kvartal 2015 opfordret projektet til at udarbejde en samlet reservestrategi, som beskriver forudsætninger for og arbejdet med styring af træk på projektets reserver, herunder processen ved træk på henholdsvis regionsreserven ved en eventuel overskridelse af delprojekternes budgetter til uforudsete udgifter, samt principper indløsning af besparelsesmulighederne i change request kataloget.

Projektet har dokumenteret at der er udarbejdet en konkret reservestrategi, som understøtter og konkretiserer de i styringsmanualen fastlagte principper for projektilpasninger og budgetreserve.

Vurdering af økonomiske konsekvenser af identificerede risici

I forbindelse med den uafhængige risikovurdering for 1. kvartal 2016 anbefalede DTØ, at der blev gennemført en revurdering af regionens generelle systemanvendelsen i forhold til den fremadrettede vurdering af de økonomiske konsekvenser for de identificerede risici, herunder om dette skal ske i forhold til hovedprojektets økonomi eller i forhold til restbudgettet. Gennemgangen forventes afsluttes inden udgangen af 4. kvartal 2016.

Risikorapporten ultimo 3. kvartal 2016

Der er i projektets risikolog for kvalitetsfundsprojektet på delniveau 2 udskrevet pr. 16. november 2016, og som er lagt til grund for nærværende gennemgang, identificeret og registreret en række kritiske risici, ligesom handlingsplaner til imødegåelse af de identificerede risici, og heraf afledte økonomiske konsekvenser er beskrevet.

Projektets risikolog som i lighed med de øvrige kvalitetsfundsprojekter i Region Hovedstaden føres i Exonaut, indeholder en kvalificeret vurdering af de økonomiske forhold for de imødegående tiltag.

De økonomiske konsekvenser er belyst for de i kvartalsrapporten anførte 6 risici, som efter bygherres vurdering omfatter de mest aktuelle og væsentligste risikopunkter, hvilket er i overensstemmelse med de rapporteringskrav, der er foreskrevet af Sundheds- og Ældreministeriet i "Regnskabsinstruks til behandling af tilskud fra Kvalitetsfonden til sygehusbyggeri" version juni 2016, samt Regionen Hovedstadens styringsmæssige retningslinjer.

De i kvartalsrapporten anførte 7 risici omfatter alle de aktuelt konstaterede risici på projektet og kan derfor ses som udtryk for projektets samlede vurdering af risikobilledet for projektet. De samlede forventede omkostninger for de 6 identificerede risici udgør fortsat 99,7 mio. kr. svarende til ca. 39 % af de samlede reserver på 254,1 mio. kr. inkl. ufo-pulje opgjort i årets priser.

DTØ har endvidere noteret sig, at der ved udgangen af 3. kvartal 2016 registeret 4 kritiske risici, som hvis de udløses, vil medføre et reservetræk på 94,8 mio. kr. (årets priser). De økonomiske konsekvenser for projektets kritiske risici er uændret i forhold til 2. kvartal 2016. Bortset fra risici DI 33, er der for de øvrige DI konstateret mindsket risiko fsv. angår kvalitet og tid.

Selvom der således fortsat samlet ses at være et stort set uændret risikobillede i forhold til tidligere kvartaler, er det væsentligt, at der til stadighed er fokus på at håndteringen af de kritiske risici, da alle kritiske risici, der er identificeret vil være tilstede indtil afslutningen af den samlede byggeproces.

Projektet har nu igangsat kategoriseringen af aftalesedler på delprojekt A, som kan bidrage til at understøtte projektets risikostyring i forhold iværksættelse af konkrete og målrettede handlinger, i forhold til de tendenser der kan aflæses af kategoriseringen, herunder omfang af projektændringer, projektfejl m.v. som bidrag til den løbende dialog med konsortiet om kvaliteten af projektmaterialet og rådgiveres ydelser.

Ved vurdering af de forventede omkostninger af de identificerede risici i forhold til projektets reserver, er der ikke taget hensyn til om omkostningerne ved de enkelte risici dækkes af de projektspecifikke reserver (ufo) eller regionsreserven. Dette bør indgå i risikostyringen som del af afklaringen af snitfladerne mellem delniveau 1 og 2 i forhold til vurdering af risici som skal løftes fra delprojekt- til projektniveau jf. også tidligere afsnit om udarbejdelse af risiko-vurderinger på delniveau 2.

Ved udgangen af 3. kvartal 2016 beløber de samlede forventende omkostninger (vægtet i forhold til sandsynlighed for forekomst) for alle identificerede risici på delniveau 1 sig til 99,7 mio. kr. Ved udgangen af 1. kvartal 2016 udgjorde de samlede omkostninger 103,6 mio. kr. og det samlede risikobillede for projektet er således fortsat inde i en positiv udvikling.

Stikprøvevis efterprøvning af risikoelementer

DTØ har i forbindelse med risikovurderingen for 3. kvartal 2016 udtaget 2 konkrete risici til nærmere gennemgang, med henblik på en vurdering af projektorganisationens løbende opfølgning på status og gennemførelse af handleplaner på de enkelte risici.

Gennemgangen har omfattet følgende risici og har omfattet en gennemgang af grundlaget / dokumentation for indtastningen i Exonaut Risk:

- ID 29 Der er risiko for at der i byggeprocessen rejses mange tekniske spørgsmål afledt af udbudsmaterialet, med behov for klinisk afklaring.
- ID 40 Der er risiko for at der kan opstå brugerønsker i byggefasen.

Gennemgang har givet anledninger til følgende kommentarer og bemærkninger:

ID 40: DTØ bifalder at der er fokuseret på forholdet.

Change request katalog

Gældende change request katalog udgør ved udgangen af 3. kvartal 2016 fortsat en samlet besparelsesmulighed på 139,1 mio. kr. (09-pl) hvis alle change request aktiveres. Dette er uændret fra de seneste kvartaler. Seneste revision omfatter reduktion i mulige besparelser vedr. udskydelse / reduktion af indkøb af AGV'er samt mulig besparelse på det afsatte budget til kunst.

Det er her væsentligt at bemærke at den anlægsøkonomiske konsekvens er medtaget med den størst mulige besparelse inden for den angivne spænd, og at der derfor vil være en risiko for at den reelle besparelse vil være mindre, da denne afhænger af en forhandling med de involverede entreprenører.

Med hensyn til udløb af mulige change request er disse vurderet til at udgøre 139,1 mio. kr. i 2016, 36,8 mio. kr. i 2017 samt 20 mio. kr. i henholdsvis 2018 og 2019.

DTØ har tidligere anbefalet at projektet arbejder målrettet på at identificere ændringsmuligheder der kan iværksættes sent i byggeprocessen. DTØ fastholder fortsat denne anbefaling.

Change request i 2017 vedrører reduktion af AGV-teknologi og anvendelse af reserve vedrørende pl-indeksering af CIMT-pulje til byggeri.

I 2018 og 2019 er change request reduceret til kun at omfatte aktivering af reserve vedrørende pl-indeksering af IT og medico. Regionen har for nuværende ikke har planer om at aktivere denne reserve.

DTØ finder derfor i lighed med tidligere, at der om muligt bør identificeres change request emner, som giver mulighed for at foretage besparelser for delprojekt A og B på et senere tidspunkt i udførelsesperioden, da change request for disse delprojekter med det nuværende katalog, ud over tilførsel af reserven fra pl-indeksering af budget til it og medico, vil være udtømt ultimo 2017.

Vurdering af projektets samlede reserver

Det vurderes fortsat at der samlet set, at der med samlede reserver på 207,2 mio. kr. (09-pl), ufo-reserve i delprojekt A og change request katalog på 139,1 mio. kr. er sikret en tilstrækkelig robusthed til at håndtere de aktuelle økonomiske risici i projektet jf. projektorganisations risikovurdering og risikolog.

Det dog fortsat DTØ's vurdering, at der som anført ovenfor bør tilvejebringes yderligere change-request emner, for det tilfælde at change request sammen med de generelle reserver og reserve vedrørende udførelsesrisikoen ikke er tilstrækkelige til at dække projektets økonomiske risici i den samlede udførelsesperiode. Dette er specielt aktuelt, hvis der sent i udførelsesperioden konstateres et væsentligt træk på reserverne.

Afklaring af afledte konsekvenser af projektoptimering i forhold til snitfladerne mellem de enkelte entrepriser

DTØ har omtalt forholdet i forbindelse med tidligere risikovurderinger, ligesom projektet har redegjort for de konkrete handlinger som er eller vil blive gennemført med henblik på at afklare afledte konsekvenser af projektoptimeringer i forbindelse med håndtering af licitationsresultatet for delprojekt A.

I forbindelse med den uafhængige risikovurderinger for 1. kvartal 2016 blev det foreslået at projektet i forbindelse med arbejdet med kategorisering af aftalesedler kunne overveje at indrette den til også at omfatte registrering af aftalesedler, der kunne henføres til manglende afklaring af snitflader i projektoptimeringen. Forholdet vurderes medtaget i de udarbejdede kategorier på aftalesedler.

Afrapportering på effektiviseringstiltag

DTØ har noteret sig at status på effektiviseringstiltag jf. projektets tilsagnsbetingelser er gennemgået på møde i Hospitalsbyggestyregruppen den 27. april 2016, og at projektet vurderer, at der kan redegøres for det samlede effektiviseringskrav.

Afrapporteringen omfatter en overordnet beskrivelse af de særlige risici som knytter sig til det enkelte effektiviseringspotentiale uden konkrete angivelser af sandsynligheder, handlingsplaner til imødegåelse af risici og konsekvenser i relation til manglende realisering af den forventede besparelse.

Ved fremadrettede afrapporteringer vil det derfor være DTØ's anbefaling, at der for hvert effektiviseringspotentiale laves en overordnet risikoscreening / risikovurdering med udgangspunkt i regionens risikostyringsmanual.

Der har ved behandling af nærværende risikovurdering ikke været afholdt møder i Hospitalstyregruppen siden ovennævnte møde den 27. april 2016.

3. Opfølgning på tidligere anbefalinger

Anbefaling/bemærkning	Henvisning	Kommentarer fra PA	Status
At der om muligt søges identificeret change request emner, som giver mulighed for at foretage besparelser på et senere tidspunkt i udførelsesperioden for delprojekt A og B, da change request for delprojekterne med det nuværende katalog vil være udtømte ultimo 2017.	Risikovurdering 1. kvartal 2015	Projektafdelingen har oplyst at change request vil blive opdateret i forbindelse med godkendelse af handleplanen for licitationsresultatet på delprojekt A. Der tilført yderligere change request på 7,3 mio. i 2016 og 1,8 mio. i 2017. Der er i 2. kv. 2016 tilført netto yderligere 4,8 mio. kr.	Løbende opfølgning
At risikorapporteringen i Exonaut Risk afspejler reserverne på rapporteringstidspunktet.	Risikovurdering 1. kvartal 2015	Projektafdelingen har iværksat dette arbejde.	Lukket
At der fortsat arbejdes med at gøre risikobeskrivelserne mere konkrete og forståelige.	Risikovurdering 1. kvartal 2015	Projektafdelingen iværksatte dette arbejde i forbindelse med afholdelse af risikoworkshop i 2. kvartal 2015.	Lukket
At der sker en snarlig ajourføring på alle risici hvor treatment status er angivet til "Not started" i forhold til at sikre, at de beskrevne handlingsplaner til imødegåelse af de identificerede risici iværksættes rettidigt.	Risikovurdering 1. kvartal 2015	Forholdet bliver medtaget i en kommende opdatering af risikologgen.	Lukket
At risiko for entreprenørkonkurs indgår i projektets risikolog og at der udarbejdes handleplaner for håndtering af konkurs blandt projektets entreprenører.	Risikovurdering 1. kvartal 2015	Forholdet vil blive medtaget i en kommende opdatering af risikologgen, og at projektafdelingen ønsker dette forhold drøftet på regionalt niveau. Det er i 2. kvartal 2015 konstateret at risikoen er medtaget på porteføljeniveau.	Lukket
At risiko vedrørende klager over udbud indgår i projektets risikolog, idet dette erfaringsmæssigt kan have væsentligt betydning for projektets fremdrift samt indebære væsentlige omkostninger.	Risikovurdering 1. kvartal 2015	For at begrænse risiko for klager har projektet sammen med totalrådgiver og kammeradvokaten foretaget en grundig evaluering af de indkomne tilbud. Der udsendes tilsagn til de vindende ultimo august, hvorefter der er 10 dages vedståelsesfrist. Fristen og muligheden for klager begrænses derfor til en	Lukket

		periode på 14 dage fra DTØ risikorapports udarbejdelse. Projektet finder det derfor ikke relevant at indarbejdet risikoen i risikologgen ved næste risikoworkshop.	
At projektafdelingen sikrer at konsortiet ved projektoptimering har særligt fokus på at afklares afledte konsekvenser af projektoptimering i forhold til snitfladerne mellem de enkelte entrepriser.	Risikovurdering 2. kvartal 2015	Afklaring af afledte konsekvenser ved evt. projektoptimeringer håndteres af rådgiver i procedure, der fastlægger i hvilket omfang, foreslåede optimeringer påvirker andre entrepriser i projektet. Samme procedure vil finde anvendelse i tilfælde af at change request kataloget bliver taget i anvendelse. Alle projektoptimeringer er indarbejdet i projektets opdaterede tegningsmateriale og at alle udgiftsmæssige konsekvenser - besparelser og tilkøb, er indarbejdet i entreprisekontrakterne og dermed afspejlet i projektøkonomien.	Lukket
At der på regionalt niveau udarbejdes handleplan for entreprenørkonkurs	Risikovurdering 3. kvartal 2015	Projektafdelingen har gjort opmærksom på at risikoen er relevant på regionalt niveau og at forebyggende handling bør iværksættes her. Køreplan er udarbejdet og risikoen slettet i risikologgen.	Lukket
At det bør fremgå af projektets styringsprincipper hvorledes projektet sikrer at risici vedrørende overskridelse af ufo-budget løftes til risikovurderingen på delniveau 1 og hvilke principper der ligge til grund for byggeledelsens vurdering af krav fra entreprenørerne.	Risikovurdering 4. kvartal 2015	Delprojekt B har inden for budgettet afsat reservemidler til uforudsete hændelser samt ekstrakrav i forbindelse med færdiggørelsen af udvidelsen af servicebygningen såvel som til den efterfølgende ombygning. Det er således projektets vurdering at der ikke skal afsættes ydeligere reserve til dette delprojekt. Risici for DPA der påvirker reserver afsat til uforudsete hændelser og ekstrakrav drøftes på niveau 1, dvs. fælles for hele projektet, idet det inden for få måneder kun er DPA der er i udførsel. Der er aftalt proces for BH og BL løbende vurderer omfanget af modtagne ekstrakrav samt resterende reserveniveau i forhold til projektets	Lukket

		<p>stade. Er der indikationer på øget omfang af ekstraarbejder vil risikologgens kvantificering af risiko for ekstraarbejder på niveau 1 blive revurderet.</p> <p>BH godkender alle ekstraarbejder. BL har fået udstedt prokura til igangsætning af ekstraarbejder op til et aftalt max beløb, såfremt det ellers ville betyde større omkostninger at afvente bygherrens godkendelse eller igangsætning kræves af sikkerhedsmæssige grunde.</p>	
<p>At der bør udarbejdes en samlet reservestrategi, som yderligere understøtter og konkretiserer de fastlagte principper for anvendelse af budgetter til uforudsete udgifter, træk på regionsreserven eller indløsning af besparelsesmuligheder i change request kataloget.</p>	<p>Risikovurdering 4. kvartal 2015</p>	<p>Projektet har arbejdet med en reservestrategi hvor fordelingen af reservesummen på entrepriser er aftalt med BL og sket ud fra en vurdering om hvilke entrepriser der udgør størst risiko samt hvor mange variable ydelser der forventes indkøbt ud over kontraktsummen.</p> <p>Der følges op på forbruget på UF puljen månedsvist ved at BL sender rapporter til BH hvori der fremgår indgåede ekstra aftaler, krav stillet fra entreprenører som der ikke er indgået aftalesedler på, samt BL's vurdering af disse krav. Desuden fremgår status på UF-puljen.</p>	<p>Lukket</p>
<p>At beskrivelse af mulige påvirkninger også omfatter de ressourcemæssige konsekvenser for kvalitetsfundsprojektet ved en parallel gennemførelse af Steno-projektet.</p>	<p>Risikovurdering 4. kvartal 2015</p>	<p>Projektorganisationen pr. 1. januar har frigivet en fuldtidsressource der alene varetager planlægning af Stenoprojektet. Samtidigt er projektorganisationen udvidet med en assisterende projektleder og en teknisk assistent til varetagelse af DPA. Der vurderes derfor på nuværende tidspunkt, at være tilstrækkelige ressourcer til at sikre den nødvendige planlægning og igangsætning af Steno projektet sideløbende med den øgede byggeaktivitet i DPA.</p>	<p>Lukket</p>
<p>At der er fokus på identificering af risici i relation til manglende fremdrift og afklaring af projektforhold i forbindelse med etablering</p>	<p>Risikovurdering 4. kvartal 2015</p>	<p>NHH deltager løbende i møder, hvor problemstillinger om grænseflader diskuteres. Arbejdet med letbanen er forsinket</p>	<p>Lukket</p>

af letbanen kan påvirke kvalitetsfundsprojektets fremdrift.		<p>og projektorganisationen vurderer at det kun vil have meget lidt indflydelse på byggeprojektet.</p> <p>Der skal afholdes risikoworkshop i 2. kvartal 2016 hvor Letbanen udskydelse og effekter på projektet drøftes.</p>	
At kategoriseringen af aftalesedler på delprojekt A bør indrettes så den kan omfatte registrering af aftalesedler, som er en konsekvens af manglende afklaring af snitflader ved gennemførelse af projektoptimeringer i forbindelse med håndtering af licitationsresultatet.	Risikovurdering 1. kvartal 2016		Lukket
At der foretages en revurdering af regionens generelle systemanvendelsen i forhold til den fremadrettede vurdering af de økonomiske konsekvenser for de identificerede risici. Da forholdet gælder alle kvalitetsfundsprojekter i Region Hovedstaden, er det DTØ's anbefaling, at Center for Økonomi, Enheden for Budget og Byggestyring tager forholdet op som tværgående emne.	Risikovurdering 1. kvartal 2016	Administrationen har igangsat opgradering af risikostyringssystemet. I opgraderingen indgår revurdering af rapporteringens præsentation af økonomiske konsekvenser i forhold til projektets stade.	Opfølgning 4. kv. 2016
At det på porteføljeniveau vurderes om der er behov for at fastsætte konkrete overordnede retningslinjer eller minimumskrav vedrørende form og indhold af risikoreporteringen fra delniveau 2 til delniveau 1, så det sikres at risikovurderingen sker på et ensartet grundlag på tværs af kvalitetsfundsprojekterne.	Risikovurdering 2. kvartal 2016	Administrationen vil iværksætte arbejde med at fastsætte i hvorledes og i hvilket omfang der fremadrettet kan kommunikeres om resultatet af risikoarbejdet på niveau 3 og niveau 2 til deltagerkredsen på niveau 1	
At der ved fremadrettede afreporteringer vedrørende effektiviseringsiltag udarbejdes en overordnet risikoscreening / risikovurdering af	Risikovurdering 2. kvartal 2016	Administrationen arbejder på et nyt koncept for opfølgning, vidensdeling og risikovurdering af effektiviseringsgevinster på tværs af hospitalsbyggerierne"	

alle effektiviseringspotentia- ler med udgangspunkt i regi- onens risikostyringsmanual.			
---	--	--	--

4. Rapportgrundlag

Nærværende afsnit indeholder en oversigt over de materialer BDO Consulting har haft stillet til rådighed for udarbejdelse af den uafhængige risikovurdering for 3. kvartal 2016. Materialet supplerer det materiale, som fremgår af tidligere risikovurderinger for 1. kvartal 2015 til 2. kvartal 2016.

- Risikoreporter og risikolog fra Exonaut Risk pr. 30. juni 2016
- NHH Fællesliste 3. kvartal 2016
- Kvartalsrapport for 3. kvartal 2016
- Referat af risikoworkshops NHH Fælles 3. kvartal 2016
- Reservebevægelse og disponering 3. kv. 2016
- Detailbudget DPB
- Oversigt over indgåede aftaler delprojekt B
- Lønrapport