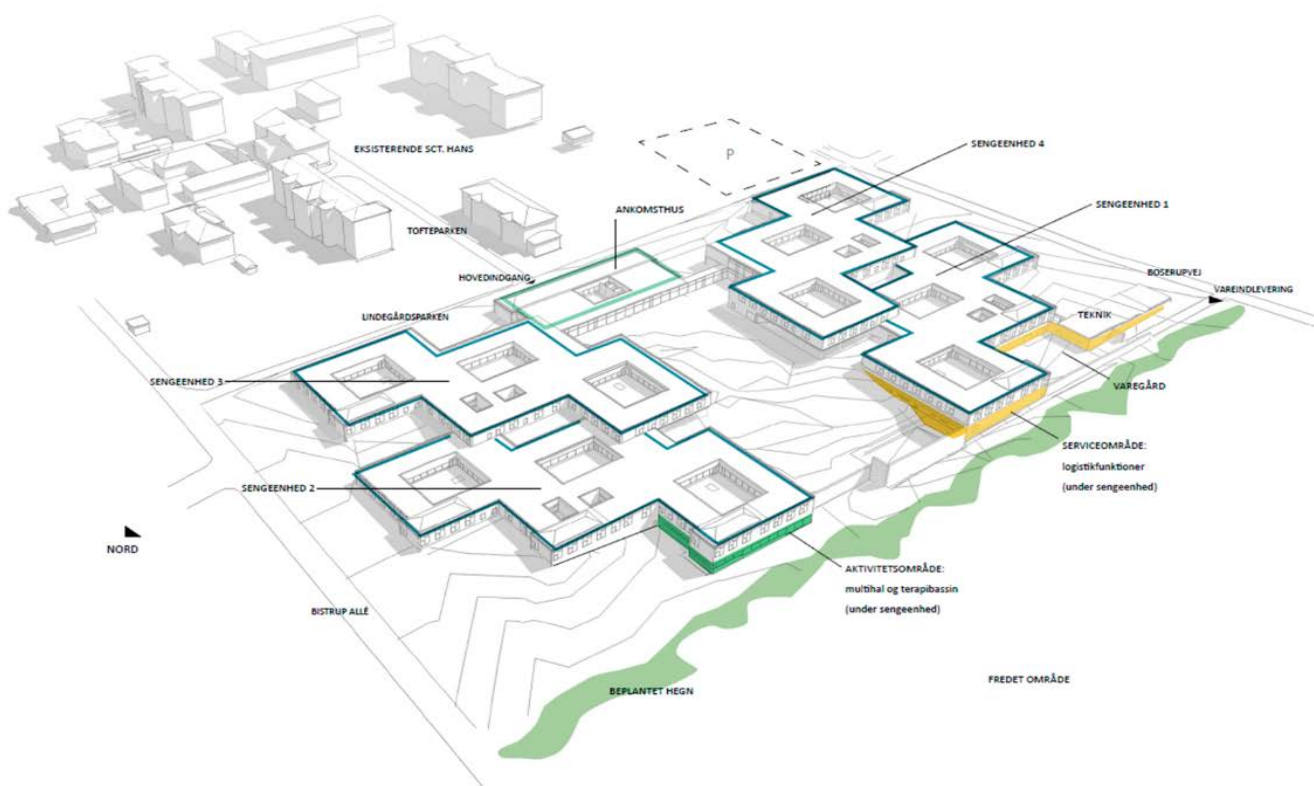


NY RETSPSYKIATRI SCT. HANS EKSTERN RISIKOSCREENING

27. SEPTEMBER 2017



INDHOLD

1.	Indledning	2
2.	Sammenfatning	3
	2.1 Det styringsmæssige setup og risikostyring	3
	2.2 Projektets risikolog	3
	2.3 Reserver og change request	4
3.	Omfang og Metode	5
	3.1 Opgavens omfang	5
	3.2 Metoder til risicoscreening	5
	3.3 Afgrænsning	6
4.	Hovedtemaerne	7
	4.1 Det styringsmæssige setup	7
	4.1.1 De generelle styringsprincipper	7
	4.1.2 Den projektspecifikke styringsmanual	8
	4.2 Projektets risikolog	14
	4.3 Reserver og change request	18
5.	Opsamling på anbefalinger	21
6.	Dokumentoversigt	23

1. INDLEDNING

Efter aftale med Region Hovedstaden, Enheden for Byggestyring har vi, til brug for regionens indsendelse af udbetalingsanmodning for projektet til Sundheds- og Ældreministeriet, gennemført en risikoscreening af projektet.

Vi har gennem risikoscreeningen fået indblik i det projektmateriale, som projektorganisationen har udarbejdet med udgangspunkt i gældende styringsprincipper udmeldt af Region Hovedstaden via byggestyringsregler, paradigme for styringsmanual, risikostyringsmanual m.v.

Risikoscreeningen er udtryk for et øjebliksbillede af projektets risikoprofil, som vi vurderer den ultimo september 2017.

Gennemførelsen af risikoscreeningen tager udgangspunkt i nedenstående hovedtemaer, som er nærmere belyst i afsnit 3. Hvert hovedtema er analyseret og vurderet i overensstemmelse med projektets visioner og strategier, sammenholdt med projektets endelige tilsagn fra Ministeriet for Sundhed og Ældre.

Risikoscreeningen af projektet Ny Retspsykiatri Sct. Hans omfatter følgende hovedtemaer:

1. Vurdering af procedurer og forretningsgange for kvalitetsfondsprojektets risikostyring på operationelt, taktisk og strategisk niveau, herunder vurdering af projektets styringsmæssige setup.
2. Vurdering af identificerede og supplerende risici, herunder vurdering af sandsynligheder og økonomiske konsekvenser.
3. Vurdering af kvalitetsfondsprojektets afsatte reserver og change request (ændringsønsker) set i forhold til de af projektet identificerede samt eventuelle supplerende risici identificeret i forbindelse med den uafhængige risikovurdering (reservernes robusthed).
4. Udarbejdelse af rapportering indeholdende en sammenfattende risikovurdering af projektet i forhold til tid, økonomi og kvalitet.

Nedenfor følger en kort sammenfatning af risikoscreeningen ud fra de valgte hovedtemaer.

2. SAMMENFATNING

Nærværende udkast til risikoscreeningen er udarbejdet med henblik på fremsendelse til Sundheds- og Ældreministeriet. Projektorganisationen har forud for fremsendelsen modtaget et udkast til afrapporteringen og nedenstående sammenfatning til kommentering, og projektets bemærkninger er indarbejdet i afrapporteringen.

Nedenfor følger en foreløbig sammenfatning af risikoscreeningen fordelt på hovedtemaer.

2.1 DET STYRINGSMÆSSIGE SETUP OG RISIKOSTYRING

Efter gennemgang af det modtagne projektmateriale og interview med projektets nøglepersoner er det vores vurdering, at projektet overordnet set har etableret et robust styringsmæssigt setup. Der er formuleret procedurer og forretningsgange for kvalitetsfondsprojektets risikostyring, som er betryggende og sikrer, at projektet kan gennemføres i overensstemmelse med de formulerede målsætninger og betingelserne i det endelige tilsagn om tilskud fra kvalitetsfondsmidlerne.

I forbindelse med gennemgangen af projektets generelle styringsmæssige setup og risikostyring er der dog specifikt givet anbefalinger til yderligere præciseringer af:

- Byggeledelsens ansvar i forhold til udarbejdelse af redegørelser for økonomi under udførelsesfasen og udarbejdelse af skabeloner til brug for afrapporteringen.
- Principper for udarbejdelse af dispositionsregnskaber, periodisering af forventet træk på ufo-budgetter m.v. indarbejdes.
- Konkrete krav til indholdet af risikostyringen på niveau 2 præciseres jf. tidligere anbefaling til Enheden for Byggestyring, og ansvar for opdatering af Exonaut Risk.
- Principper for styring af tvister.

2.2 PROJEKTETS RISIKOLOG

Projektets risikolog udskrevet fra Exonaut Risk pr. 11. august 2017 omfatter 19 aktuelle og relevante risici, med samlede forventede omkostninger på ca. 35,9 mio. kr. De største enkeltstående risiko vedrører markedsrisiko i forhold til mangel på leverandører og entreprenører.

De samlede likvide reserver udgør ifølge gældende økonomiskema pr. 1. juli 2017 i alt 79,9 mio. kr. (09-pl) svarende til 92,4 mio. kr. i løbende priser.

Sammenfattende er det vores vurdering, at projektets risikolog tegner et aktuelt risikobillede, som umiddelbart er forventeligt i forhold til sammenlignelige projekter i forhold til både projektets stade og kompleksitet.

Vi har dog angivet en række forhold i både risikolog og supplerende risici, som bør indgå i kommende risikoworkshops med henblik på at sikre, at risikologgen afspejler projektets reelle risikobillede, så projektets ledelse og rådgivere kan handle rettidigt på mulige risici med henblik på at minimere de økonomiske eller tidsmæssige konsekvenser.

2.3 RESERVER OG CHANGE REQUEST

Sammenfattende vurderes det, at der med generelle reserver på 27,5 mio. kr. (09-pl), samlet ufo-pulje på 52,4 mio. kr. (09-pl) og mulighed for projektreduktioner via change request kataloget indtil medio 2019 på 23,4 mio. kr. (09-pl) er sikret en tilstrækkelig robusthed til at håndtere de økonomiske risici i projektet.

Dog skal der i denne vurdering også tages højde for, at resultatet af licitationen vedrørende entreprisarbejderne på nuværende tidspunkt ikke foreligger, hvilket har stor betydning for vurderingen af det samlede reserveniveau.

Afhængigt af det endelige licitationsresultat kan der således være behov for et efterfølgende træk på reserver og realisering af emner fra change request kataloget, som vil kunne påvirke den aktuelle vurdering af reservernes robusthed.

3. OMFANG OG METODE

3.1 OPGAVERNS OMFANG

Opgaven tager overordnet udgangspunkt i bestemmelserne i den seneste version af "Regnskabsinstruksen til behandling af tilskud fra Kvalitetsfonden til sygehusbyggeri", som trådte i kraft pr. 1. juni 2017. I forbindelse med regionens fremsendelse af udbetalingsanmodningen for det enkelte kvalitetsfondsstøttede byggeri, skal der vedlægges en opdateret og af byggeorganisationen uafhængigt kvalificeret risikoprofil.

Endvidere skal der vedlægges en af byggeorganisationen uafhængig bekræftelse af, at der med et beslutnings- og prioriteringskatalog og generelle reserver er tilstrækkelig robusthed til at håndtere de økonomiske risici i projektet.

Med udgangspunkt i regnskabsinstruksens specifikke krav til rapporteringen for det kvalitetsfondsstøttede byggeri, har Region Hovedstaden udarbejdet en kravspecifikation, som konkret beskriver risikovurderingens enkelte delelementer.

På baggrund af kravspecifikationen er der identificeret følgende delelementer, som skal gennemgås i den eksterne risikovurdering af projektet Ny Retspsykiatri Sct. Hans:

- Vurdering af procedurer og forretningsgange for kvalitetsfondsprojektets risikostyring på operationelt, taktisk og strategisk niveau, herunder vurdering af projektets styringsmæssige setup.
- Vurdering af identificerede og supplerende risici, herunder vurdering af sandsynligheder og økonomiske konsekvenser
- Vurdering af kvalitetsfondsprojektets afsatte reserver og change request set i forhold til de af projektet identificerede samt eventuelle supplerende risici identificeret i forbindelse med den uafhængige risikovurdering (reservernes robusthed)
- Udarbejdelse af rapportering indeholdende en sammenfattende risikovurdering af projektet i forhold til tid, økonomi og kvalitet.

3.2 METODER TIL RISIKOSCREENING

Risikoscreeningen er gennemført med udgangspunkt i møder og interview med projektets nøglepersoner og gennemgang af projektdokumentation baseret på BDO's erfaringer med projekter med tilsvarende omfang og kompleksitet, herunder specifikt inden for det kvalitetsfondsstøttede byggeri. Endvidere har der i nødvendigt og relevant omfang været foretaget en besigtigelse af de fysiske forhold på byggepladsen.

Det tilgængelige projektmateriale og Region Hovedstadens generelle retningslinjer for kvalitetsfondsprojekterne er gennemgået og vurderet med udgangspunkt i de jf. afsnit 2.1 identificerede hovedtemaer med henblik på, at kunne give vurdering inden for de enkelte delelementer, og foretage en sammenfattende risikovurdering af projektet i forhold til tid, økonomi og kvalitet.

Da projektet er i udbudsfasen for så vidt angår de væsentligste dele af kvalitetsfondsprojektet, er vurderingen alene et øjebliksbillede baseret på projektets nuværende stade og det foreløbige materiale, som forventeligt vil ændre karakter efterhånden som faserne gennemløbes.

3.3 AFGRÆNSNING

Den eksterne risikoscreening 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 på rapporteringstidspunktet og forholder sig således også alene til det materiale, som er nævnt i dokumentoversigten i afsnit 6.

De observationer og bemærkninger, der fremlægges i nærværende rapportering, kan 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 vurderinger og anbefalinger skal læses i en helhed.

4. HOVEDTEMAERNE

4.1 DET STYRINGSMÆSSIGE SETUP

I henhold til beskrivelsen af opgavens omfang jf. også afsnit 2.1 omfatter gennemgangen af det styringsmæssige setup "en vurdering af procedurer og forretningsgange for kvalitetsfundsprojektets risikostyring på operationelt, taktisk og strategisk niveau, herunder en vurdering af projektets styringsmæssige setup"

Vurderingen af det styringsmæssige setup omfatter både generelle styringsprincipper, som fastlægges af Region Hovedstaden gældende for alle kvalitetsfundsprojekter, og det projektspecifikke styringsmæssige setup, som alene gælder det konkrete kvalitetsfundsprojekt.

Endvidere er det enkelte kvalitetsfundsprojekt underlagt en række rammebetingelser og rapporteringskrav fastlagt af Sundheds- og Ældreministeriet via administrationsgrundlaget for kvalitetsfondsmidler til sygehusinvesteringer med tilhørende regnskabsinstruks. Nærværende vurdering tager udgangspunkt i den opdaterede regnskabsinstruks version 1. juni 2017, som er gældende på afrapporteringstidspunktet.

Da kvalitetsfundsprojektets risikostyring indgår som en integreret del af projektets samlede styringsmæssige setup, er gennemgangen opbygget således, at der indledningsvist foretages en overordnet vurdering af projektets generelle styringsmæssige setup. Vurderingen foretages med udgangspunkt i de af Region Hovedstaden udmeldte generelle retningslinjer for byggestyring og gennemførelse af kvalitetsfundsprojekterne. Herefter foretages der en konkret vurdering af den projektspecifikke risikostyring på strategisk, taktisk og operationelt niveau.

Den sidste del skal læses i sammenhæng med gennemgangen af projektets risikolog jf. afsnit 3.2, som forholder sig til projektets risikostyring på operationelt niveau i forhold til vurdering af identificerede og eventuelle supplerende risici, som efter vores vurdering bør medtages i vurderingen af projektets risikoprofil.

4.1.1 De generelle styringsprincipper

Som nævnt indledningsvist er alle kvalitetsfundsprojekter i Region Hovedstaden underlagt regionens gældende byggestyringsregler godkendt af regionsrådet, som fastlægger de væsentligste principper for gennemførelse og styring af regionale anlægsprojekter.

Da kvalitetsfundsprojekter samtidig er underlagt et statsligt tilsyn jf. administrationsgrundlaget for kvalitetsfondsmidler, er projekternes styringsgrundlag suppleret med et paradigme for styringsmanual. Paradigmet fastlægger yderligere retningslinjer for styring af regionens kvalitetsfundsprojekter på et ensartet grundlag, med udgangspunkt i de særlige betingelser, som gælder denne type projekter. Styringsgrundlaget suppleres af paradigmer for udarbejdelse af risikostyringsmanual og projekthåndbog.

Et centralt element i de generelle styringsprincipper er beskrivelsen af projektets organisering, ansvarsfordeling og beslutningsniveauer (beslutningskompetencer). Organiseringen af Ny Retspsykiatri Sct. Hans er i overensstemmelse med de generelle styringsprincipper defineret med udgangspunkt i nedenstående administrative beslutningsniveauer.

- Hospitalets byggestyregruppe
- Projektets styregruppe
- Projektledelsen

Ud fra erfaringer fra øvrige igangværende kvalitetsfundsprojekter, som allerede er omfattet af kvartalsrapportering i henhold til Sundheds- og Ældreministeriet, vurderes de generelle styringsprincipper at kunne understøtte de enkelte projekter, herunder Ny Retspsykiatri Sct. Hans. Vi har ikke indikationer på, at de generelle styringsprincipper hindrer en effektiv styring på projektniveau.

4.1.2 Den projektspecifikke styringsmanual

Det styringsmæssige setup er konkret udmøntet via projektets styringsmanual gældende udgave juli 2017. Den projektspecifikke styringsmanual tager udgangspunkt i regionens "Paradigme for Styringsmanual", som fastlægger de overordnede styringsmæssige rammer. De konkrete rammer udfyldes af projektet ud fra de projektspecifikke forhold. Styringsmanualen er kendt hos og tilgængelig for projektets ledelse og medarbejdere, eksterne rådgivere og øvrige interessenter.

Styringsmanualen skal opdateres løbende, og alle ændringer godkendes af Hospitalsbyggestyregruppen. Ansvar herfor ligger hos Region Hovedstadens Psykiatri ved Projekt- og Driftsafdelingen.

Generelt er det vores vurdering, at det projektspecifikke styringsmæssige setup følger de centralt udmeldte styringsprincipper med de tilpasninger, som er nødvendige i forhold til gennemførelse af det samlede kvalitetsfundsprojekt. Det gælder også i forhold til opdelingen af byggeprojektet i afgrænsede delprojekter med et samtidigt behov for tværgående styring inden for de retningslinjer, som er angivet i retningsinstruksen til behandling af tilskud fra Kvalitetsfonden til sygehusbyggeri.

Projektets styringsmæssige setup kan overordnet betragtes ud fra følgende hovedkategorier, som gennemgås mere detaljeret i efterfølgende afsnit:

- Projektledelse
- Projektstyring
- Risikostyring
- Rapportering

Projektledelse

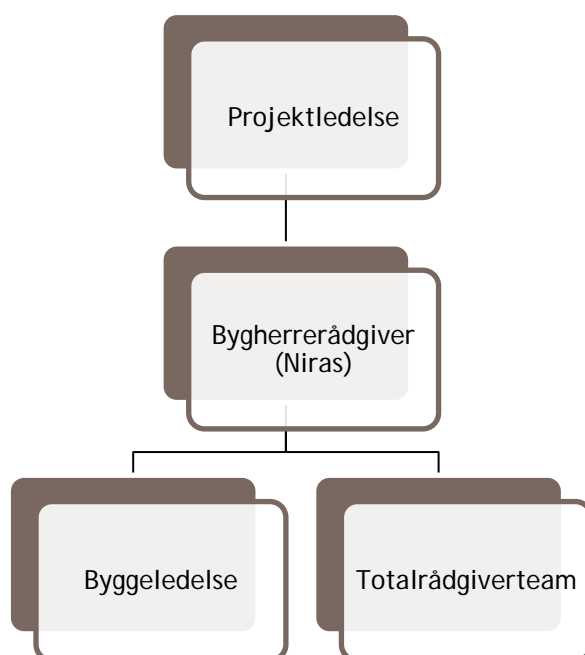
Projektets overordnede organisation og ledelse på de administrative beslutningsniveauer med tilhørende ansvars- og beslutningskompetencer, følger de generelle styringsprincipper for kvalitetsfundsprojekterne i Region Hovedstaden.

Konkret for Ny Retspsykiatri Sct. Hans er projektledelsen og dermed bygherrerollen organisatorisk forankret ved Region Hovedstadens Psykiatri ved Projekt- og Driftsafdelingen, som dermed har ansvaret for de opgaver, som fremgår af de generelle styringsprincipper og beskrivelsen af de administrative beslutningsniveauer i projektet. Den organisatoriske forankring sikrer, at projektet udvikles med udgangspunkt i både udførelsesmæssige og driftsmæssige erfaringer.

Ansvars- og beslutningskompetencerne vurderes at være tydeligt defineret, ligesom der vurderes at være sammenhæng til den underliggende opgavefordeling. Det gælder bl.a. i forhold til at sikre:

- At projektet realiseres i overensstemmelse med de fastsatte politiske og administrative rammer og målsætninger.
- At projektet er organiseret og bemandedt forsvarligt og med de nødvendige kompetencer og ressourcer.
- At der sker løbende opfølgning på indhold, økonomi, tid, kvalitet og risiko.
- At der udarbejdes forslag eller indstillinger til hospitalsbyggestyregruppen om anvendelse af regionsreserver eller aktivering af emner fra projektets change request katalog.
- At regler for disponeringsbeføjelser udarbejdes og ajourføres.

Den øverste projektledelse er organiseret som illustreret nedenfor, og referer jf. Region Hovedstadens generelle styringsprincipper i det daglige arbejde til projektstyrgruppen.



Projektledelsen har ansvaret for den daglige ledelse af byggesagen og består af:

- Drifts- og projektchef
- Byggechef
- Projektledere

Det er projektchefen, der har det daglige ansvar for driften af projektet, herunder styring og koordinering af alle projektets aktiviteter. Projektchefen understøttes i det daglige af byggechef og

projektledere, og der vurderes på baggrund af møder med projektets ledelse at være et tæt dagligt samarbejde mellem parterne, som sikrer en tæt opfølgning på projektets daglige drift.

Endvidere har projektets ledelse indgående erfaring med og kompetencer med gennemførelse af projekter indenfor psykiatrien, som giver en stor faglig indsigt i denne specifikke type af projekter, som på flere punkter adskiller sig fra de øvrige kvalitetsfondsprojekter.

Projektledelsens overordnede ansvarsopgaver er nærmere defineret i projekthåndbog/-plan fase 6 - udførelse, juli 2017, og omfatter (med ansvarlig angivet i parentes):

- Sikre at projektets økonomi og tidsplan overholdes (projektledere)
- Varetage risikostyring (projektledere)
- Sikre at kvalitet og funktionalitet ligger inden for de rammer, der er fastsat af politisk følgegruppe, hospitalsbyggestyregruppe og projektstyregruppe (projektledelsen)
- Indkalde til møder i projektstyregruppe og udsende dagsorden til disse (projektledere)
- Varetage og koordinere kontakt mellem brugernes kontaktgruppe, projektstyregruppe og bygherrerådgiver (projektledere)
- Godkende organisering og sammensætning af arbejdsgrupper (projektledelse)
- Afrapportering til SUM og EBS (projektledelse)
- Godkendelse af fakturaer (drifts- og projektchef/byggechef) og håndtering af fakturaer ift. kontrakter (projektledere)

Styringsmanualen giver ikke konkrete anvisninger på, hvordan ansvars- og opgavefordelingen (arbejdsgange) er mellem projektchef, byggechef og projektlederen af det enkelte projektteam. Det anbefales derfor, at disse snitflader tydeliggøres, ligesom der bør være en beskrivelse af hvilke fora, der anvendes til sikring af den tværgående projektstyring og koordinering i forhold til snitfladerne mellem den overordnede projektorganisation og delprojekterne.

Med henblik på at sikre overskuelighed er projektet opdelt i en række delprojekter, som sikrer overskuelighed inden for de enkelte delprojekt i forhold til økonomi, tid og risici, men samtidig indebærer en række snitflader og indbyrdes afhængigheder i forhold til at sikre den overordnede projektstyring, herunder vurdering af forhold i et delprojekt, som påvirker de øvrige delprojekter i forhold til økonomi, tid eller kvalitet.

Der er til projektet tilknyttet et totalrådgiverteam, som varetager rolle som totalrådgiver for bygherre. Totalrådgiver har ansvar for projektering, udbud, projektopfølgning og fagtilsyn på projektet og varetager kontakt til myndigheder.

Byggeledelsen er kontraktmæssigt adskilt fra totalrådgiver og er tilknyttet inden igangsætning af udførelsesfasen. Byggeledelsen varetager det overordnede ansvar i udførelsesperioden, herunder den daglige ledelse på byggepladsen inkl. håndtering af det løbende samarbejde og logistikken mellem fagentreprenørerne indbyrdes og i forhold til andre udførende på byggepladsen. Byggeledelsen afrapporterer løbende på fremdrift og kontrol til bygherre.

Alle poster i den øverste projektledelse er på tidspunkt for udarbejdelse af risikoscreeningen besat. Fratrædelse i projektledelsen pr. 30. september 2017 er løst ved en intern omrokering inden for projektorganisationen for at sikre, at alle ansvarsområder og opgaver også fremadrettet er dækket. Opgaver og ansvarsfordeling i projektledelsen vurderes at være tydeligt beskrevet og defineret, således at roller, ansvar og kompetencer er entydige og operationelle.

Projektstyring

Til brug for etablering af et fælles styringsgrundlag mellem bygherres projektorganisation og byggeriets eksterne leverandører (tekniske rådgivere, entreprenører, leverandører m.fl.), har Region Hovedstadens Psykiatri udarbejdet en projekthåndbog/-plan. Projekthåndbogen beskriver de daglige styringsaktiviteter, og er således det praktiske styringsdokument, som definerer de enkelte aktørers roller og opgaver i forhold til daglige styring af projektet.

I forbindelse med risikoscreeningen er der foretaget en overordnet gennemgang af projekthåndbogen for vurdering af sammenhængen til den projektspecifikke styringsmanual med henblik på identifikation af emner, som kan indgå i kommende evaluering og ajourføring af projekthåndbogen.

Gennemgangen af projekthåndbog/-plan har givet anledning til følgende overordnede kommentarer og forslag til uddybning af beskrivelserne med henblik på tydeliggørelse af roller og ansvar:

Afsnit	Kommentar
Afsnit 3 Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Det bør præciseres, at byggeledelsen også redegør for økonomi under udførelsesfasen jf. også beskrivelsen i afsnit 4 - Styring af omkostninger.
Afsnit 4 Økonomi og tid	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Det fremgår at byggeledelse efter entrepriseudbud foretager ajourføring af byggeudgifter med afrapportering via økonominotat. Det anbefales at der udarbejdes skabelon som også omfatter afrapportering på claims af hensyn til projektleders efterfølgende ajourføring af PMI (byggeregnskab).
Afsnit 4 Økonomi og tid	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Principper for udarbejdelse af dispositionsregnskaber, periodisering af forventet træk på ufo-budgetter m.v. foreslås indarbejdet.
Afsnit 5 Risikostyring	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Der bør fastsættes konkrete krav til indholdet af risikostyringen på niveau 2 jf. tidligere anbefaling til Enheden for Byggestyring. Der henvises i øvrigt til særskilt afsnit vedrørende risikostyringen. ➤ Byggeledelsen bør evt. deltage i risikoworkshops for at sikre input fra de ansvarlige for den daglige ledelse af byggepladsen og kontakt til entreprenørerne. ➤ Det bør præciseres, hvem der har ansvar for at nye konstaterede risici indsættes i Exoanut Risk og prissættes og at eksisterende risici justeres.
Afsnit 5 Risikostyring Afsnit om ændringshåndtering	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emnet er alene kortfattet beskrevet. Bør uddybes yderligere i forhold til godkendelsesprocedure og godkendelseskompetence, eventuelt via henvisning til afsnit 4, hvor procedure og delegation af kompetencer til byggeledelsen er beskrevet. Endvidere kan anvendelse af Dalux Fields til registrering af ændringer beskrives.

Risikostyring

Projektets risikostyring er et helt centralt omdrejningspunkt for sikring af projektets visioner og målsætninger, samt efterlevelse af projektets tilsagnsbetingelser i forhold til tid, økonomi og kvalitet.

I projektets styringsmanual er der formuleret overordnede målsætninger for projektets risikostyring i overensstemmelse regionens risikostyringsmanual.

- At identificere og reducere risici forbundet med byggeprojektet
- At skabe transparens omkring sandsynligheden for at nå byggeprojektets målsætninger
- At sikre proaktivitet i beslutninger, der vedrører byggeprojekterne både på operationelt, taktisk og strategisk niveau

Ovenstående emner vurderes at være nærmere uddybet og operationaliseret i styringsmanual og projekthåndbog så det sikres, at risikostyringsprocessen er klart defineret og kendt af alle projektets interessenter og sikrer ejerskab til og ansvar for risikostyringen.

Risikostyring er på det operationelle niveau decentraliseret til projektleder, som i samarbejde med projektets bygherrerådgiver er ansvarlig for den løbende risikostyring.

Udpegning af bygherrerådgiver som Risk Manager vurderes at bidrage til, at risikostyringen er uvildig og uafhængig af projektets øvrige interessenter, og giver bedre forudsætninger for at udfordre projektets risikostyring i overensstemmelse med de formulerede målsætninger.

Opdeling i hovedniveauer:

Risikostyringen er på det operationelle niveau opdelt i 2 hovedniveauer svarende til den opdeling, som anvendes i regionens risikostyringsmanual, hvor disse dog benævnes delniveauer.

Niveau 1: Må ud fra projekthåndbogen fortolkes som kvalitetsfondsprojektets øverste organisatoriske niveau. Projektledelse og ekstern risikomanager forestår i samråd risikostyringen på dette niveau og faciliterer processen og opdaterer risikologgen i regionens risikostyringsværktøj Exonaut Risk.

Niveau 2: Omfatter ud fra styringsmanual og projekthåndbog risikostyringen på operationelt niveau. Risikostyringen varetages af projektleder med bistand fra bygherrerådgiver og projektets rådgivere. Der udarbejdes løbende statusrapporter som behandles på møder i projektstyregruppen.

Opdelingen af risikostyringen i hovedniveauer kan med fordel organiseres på en sådan måde, at den skaber direkte sammenhæng til projektets reservestrategi. Hovedniveau 1 bør omfatte de risici, som vurderes at påvirke projektets generelle reserver, tidsplan eller kvalitet i forhold til det endelige tilsagn.

Hovedniveau 2 bør omfatte de risici, som kan håndteres inden for de delprojektspecifikke reserver, typisk ufo-reservepuljer og andre tilsvarende reserver. Når risici når et omfang, hvor det enkelte delprojekt ikke vurderes at kunne håndtere de identificerede risici, skal disse løftes til hovedniveau 1.

Det fremstår ud fra beskrivelserne i styringsmanual og projekthåndbog ikke klart, hvordan risikostyringen på delprojektniveau (niveau 2) konkret integreres med niveau 1, og om der også på niveau 2 sker inddatering til Exonaut Risk. Det anbefales på denne baggrund at tydeliggøre projektlederens rolle og ansvar i risikostyringen i forhold til at skabe sammenhæng mellem niveau 1 og 2.

Derudover vil det være vores anbefaling, at byggeledelsen konkret indtænkes i risikostyringsarbejdet, hvilket på nuværende tidspunkt ikke ses at være konkret beskrevet i styringsmanual eller projekthåndbog. Byggeledelsen er en væsentligt kilde til identifikation af risici i udførelsesfasen, som har betydning for vurderingen af projektets samlede risikobillede.

Det vil samtidig være vores anbefaling, at der formuleres konkrete og operationelle krav (beskrivelse af workflow) til risikostyringen på niveau 2 jf. også tidligere generel anbefaling til Enheden for Byggestyring. Derved sikres den nødvendige ensartethed og konsistens i risikostyringen på det operationelle niveau på tværs af kvalitetsfundsprojekterne. Dette gælder også i forhold til beskrivelser af risiko og årsager, samt konsekvensvurderinger af de enkelte risici i forhold til økonomi, tid og kvalitet.

IT-værktøjer:

Region Hovedstaden har valgt at implementere Exonaut Risk som tværgående risikostyringsværktøj på alle regionens kvalitetsfundsprojekter, så det sikres at risikostyringen gennemføres på en fælles IT-plattform med mulighed for sammenligning og analyse på tværs af kvalitetsfundsprojekterne.

Risikostyringen vurderes overordnet tilstrækkeligt understøttet i forhold til IT-værktøjer. Anvendelsen af Exonaut Risk sikrer, at risikostyringen sker i en ensartet struktur uafhængigt af kvalitetsfundsprojekternes konkrete organisering og giver mulighed for kontinuerlig opfølgning på risici og gennemførelse af handlinger inklusiv dokumentation.

Ekstern granskning:

I forbindelse med vurderingen af projektets risikostyring har der konkret været fokus på projektets anvendelse af ekstern granskning, som redskab til sikring af projektet bygbarhed.

Projektets ledelse har i forbindelse med de gennemførte interview redegjort for de konkrete tiltag, der hidtil har været iværksat i forhold til ekstern granskning af projektet i forhold til bygbarhed, løsninger, logistik, leverandørprojektering m.v.

Principper for ekstern granskning i forhold til bygbarhed er i kort form indarbejdet i projekthåndbogen.

Øvrige kommentarer til styringsmanualen

Gennemgangen af den projektspecifikke styringsmanual har herudover givet anledning til nedstående supplerende kommentarer og forslag til ændringer.

Projektets reservestrategi:

Sundheds- og Ældreministeriet har den 31. maj 2017 udsendt en opdateret regnskabsinstruks til behandling af tilskud fra Kvalitetsfonden til sygehusbyggeri, med ikrafttrædelse pr. 1. juni 2017.

Det fremgår af den opdaterede instruks, at kvalitetsfundsprojekterne i kvartalsrapporteringen skal redegøre for projektets reservestrategi. Beskrivelsen skal omfatte:

- Reservestruktur.
- Metode for allokering af likvide reserver i forhold til projektets stade.
- Retningslinjer for disponering og omprioritering af reserver i løbet af projektperioden.
- Retningslinjer for arbejdet med prioriterings- og besparelseskatalog herunder mål for løbende opdatering.
- Metode til vurdering af realiseret reservetræk, fx sammenligning af forventet og realiseret reservetræk.
- Metode til prognostisering af fremtidigt reservetræk, fx på baggrund af realiseret reservetræk samt risikovurdering af projektet.

De gældende udgaver af styringsmanual og reservestrategi omfatter efter vores vurdering ikke i tilstrækkelig grad metoder til vurdering af realiserede og prognostisering af fremtidige reservetræk. Det vil derfor være vores anbefaling, at styringsmanualens afsnit 5.4 om reservepuljer og indekseringsrisiko samt projektets reservestrategi af 9. juli 2017 søges opdateret i forhold til disse specifikke punkter.

Styring af tvister:

Projektets styringsmanual skal efter regnskabsinstruksen konkret beskrive, hvordan projektet håndterer tvister. Beskrivelsen skal omfatte procedurer for håndtering af uenighed mellem bygherre og anden part fra uenighed opstår, til tvist er afklaret, herunder metoder til kvantificering af det forventede udfald af tvister.

Emnet er alene kortfattet beskrevet i projekthåndbogen, hvorfor projektet opfordres til at udbygge beskrivelsen i forhold til både proces og metoder til kvantificering, og at der indsættes kort afsnit herom i styringsmanualen.

4.2 PROJEKTETS RISIKOLOG

I henhold til beskrivelsen af opgavens opfang jf. også afsnit 2.1 omfatter gennemgangen af projektets risikolog "*en vurdering af identificerede og supplerende risici, herunder en vurdering af sandsynligheder og økonomiske konsekvenser*"

Gennemgangen tager udgangspunkt i risikolog dateret 11. august 2017 samt efterfølgende modtaget risk report dateret 15. august 2017. Vi har herudover haft adgang til referater af gennemførte risikoworkshops med tilhørende bilag, i form af risikologs og risk reports med risikoprofiler fordelt på økonomi, tid og kvalitet.

Nærværende risikoscreening er foretaget med udgangspunkt i, at den aktuelle risikolog repræsenterer projektets vurdering af det samlede risikobillede på niveau 1, og dermed det risikobillede projektets reserver og change request skal vurderes i forhold til.

I samme forbindelse er det forudsat, at det er projektorganisationens vurdering, at de risici og heraf afledte økonomiske konsekvenser, der er registreret på hovedniveau 2, fuldt ud kan dækkes af de enkelte delprojekters reserver (puljer til uforudseelige udgifter).

I risikologgen, udskrevet fra Exonaut Risk pr. 11. august 2017, er der på nuværende tidspunkt registreret 19 aktuelle og relevante risici med samlede forventede omkostninger på ca. 35,9 mio. kr. Den største enkeltstående risiko vedrører markedsrisiko i forhold til mangel på leverandører og entreprenører. Risikoen og de nødvendige handlinger til afdækning af risikoen, er behandlet løbende på risikoworkshop og via afbødende handlinger, herunder valg af udbudsstrategi for projektet.

De aktuelt relevante risici er nedenfor opsummeret i forhold til deres score på henholdsvis økonomi, tid og kvalitet, vurderet ud fra forholdet mellem sandsynligheden for, at risikoen indtræffer og den afledte økonomiske konsekvens.

Risikoprofil				
ID	Risiko	Økonomi	Tid	Kvalitet
1	Indeksring - Bevillingsindeksring og byggeomkostningsindeks følges ikke	Høj	Høj	Lav
2	Retspsykiatri - Specielle funktionskrav De sikkerhedsmæssige løsninger er specielle og der er derfor en risiko for at løsningerne estimeres økonomisk for lavt som følge af kompleksiteten af løsningen ikke gennemskues før lige før eller evt. efter udbud.	Høj	Høj	Lav
3	Skrånende grund og råhus.	Høj	Lav	Middel
4	Styrende budget. Overskridelse af det styrende budget ved licitationen inklusiv mængdeverificering vil betyde effektivering af Change Request som medfører reduktionen af funktioner og rum som har betydning for patienterne.	Lav	Høj	Lav
5	Markedsrisiko - Mangel på leverandører og entreprenører.	Høj	Høj	Høj
6	Projektændringer - Tidsplanen er ikke robust i forhold til større ændringer i projektforudsætninger.	Lav	Lav	Høj
7	Planforhold og myndighedskrav - Lokalplan. Den stramme lokalplan medfører at nogle løsninger eller byggepladsdisponeringer bliver omkostningstunge.	Lav	Lav	Høj
9	Brugere - Udvikling og uddannelse Manglende organisationsudvikling og uddannelse af såvel det kliniske personale som driftspersonalet i forhold til at udnytte og drifte nybyggeriet.	Lav	Høj	Lav
11	Kompetencer og ressourcer i projektgruppen.	Lav	Høj	Middel
13	Manglende bygherrebeslutninger og grænsefladen til CIMT kan være en krævende proces og derudover kan der fremkomme nye krav fra CIMT som eksempelvis DAS og PKA.	Middel	Middel	Middel

17	Eksterne interessenter får ikke tilstrækkelig opmærksomhed.	Lav	Lav	Lav
18	BK 2020 opfyldes ikke.	Lav	Lav	Lav
21	Overskridelse af det styrende budget.	Høj	Lav	Høj
22	Boldbane - Der ikke opnås tilladelse til jordfyld fra byggefelt på boldbane vest for byggefeltet.	Middel	Lav	Lav
23	Ledningstracé langs Boserupvej.	Lav	Lav	Lav
24	Overskridelse af ufo-puljen efter byggeriet er igangsat på baggrund af det styrende budget.	Lav	Middel	Middel
25	Overskridelse af tidsplan.	Middel	Lav	Middel
26	Udbud og udbudsproces for personalarm.	Middel	Middel	Middel
27	Ekstra interne lønomkostninger på projektet.	Høj	Middel	Lav

Risici med numrene 8, 10, 12, 14, 15, 16, 19 og 20 er lukkede og fremgår derfor ikke at oversigten.

De samlede likvide reserver udgør ifølge gældende økonomiskema pr. 1. juli 2017 i alt 79,9 mio. kr. (09-pl) svarende til 92,4 mio. kr. i løbende priser.

Med udgangspunkt i dette reserveniveau, udgør de samlede estimerede økonomiske konsekvenser for de identificerede risici ca. 45 % af projektets generelle reserver og puljer til uforudseelige udgifter. Dette vurderes umiddelbart at være et forventeligt risikobillede i forhold til sammenlignelige projekter ud fra projektets aktuelle stade og kompleksitet.

Vi har dog ved gennemgang af risikologgen identificeret nedenstående emner, som projektorganisationen efter vores vurdering bør drøfte og om nødvendigt revurdere. De anførte emner kan være drøftet i forbindelse med de løbende risikoworkshops, men det er forhold, som efter vores vurdering kan være relevante helt frem til projektet forventede afslutningstidspunkt, og derfor bør indgå i den løbende vurdering af projektets samlede risikoprofil.

Gennemgangen af den samlede risikolog giver anledning til nedenstående kommentarer. I oversigten er projektets vurdering af de økonomiske konsekvenser for de enkelte risici medtaget. Projektets kommentarer til de enkelte ID'er er givet på baggrund af udkast til risikoscreening pr. 22. september 2017 og er gengivet i skemaet i afsnit 5.

ID	Risiko	Kommentar	Expected cost (mio. kr.)
1	Indeksring - Bevillingsindeksring og byggeomkostningsindeks følges ikke	Risikoen er markeret som ikke relevant, men vil efter vores vurdering være relevant i hele projektet levetid, da endelig udvikling i relevante indeks først kendes ved efter udførelsesfasen er afsluttet.	3,675
4	Styrende budget. Overskridelse af det styrende budget ved licitationen inklusiv mængdeverificering vil betyde effektivering af	De forventede økonomiske konsekvenser er af projektet vurderes til 0. Dette må forudsætte at overskridelse af	0

	Change Request som medfører reduktionen af funktioner og rum som har betydning for patienterne.	sen kan håndteres inden for rammerne af gældende change request katalog.	
9	Brugere - Udvikling og uddannelse Manglende organisationsudvikling og uddannelse af såvel det kliniske personale som driftspersonalet i forhold til at udnytte og drifte nybyggeriet	Risikoen vurderes umiddelbart at vedrører forhold som håndteres af driftsorganisationen. Er dette et forhold som påvirker projektet eller har risikoen primært relevans for den efterfølgende driftsorganisation. Hvis risiko skal håndteres af projektet bør det tydeliggøres hvilke konkrete handlinger dette indebærer for projektet.	0
23	Ledningstracé langs Boserupvej.	De økonomiske konsekvenser vurderes umiddelbart at være lavt sat, henset til den kompleksitet ændring af ledningstracéet vil medføre.	0
24	Overskridelse af ufo-puljen efter byggeriet er igangsat på baggrund af det styrende budget.	Slutdato er angivet som 31-10-2018. Risikoen vurderes at være aktuel i forhold til opfølgning under hele udførelsesfasen jf. også projektets reservestrategi.	1

Ydermere kan der være følgende supplerende risici, som ud fra erfaringer fra andre sammenlignelige projekter, gennemgang af referater af risikoworkshops m.v. bør drøftes ved kommende fælles risikoworkshop på niveau 1:

- I referat af risikoworkshop nr. 4 er der beskrevet en ny risiko vedr. fagentreprise - ufo pulje - udførelse. I en fagentreprisemodel er der øget risiko for claims fra entreprenørernes, som en afledt effekt af øvrige entreprenørers adfærd overfor bygherre i forhold til fremsætning af claims, hvilket kan sætte ufo-puljen under pres. Risikoen fremgår umiddelbart ikke af risikolog pr. 11. august 2017.
- Risiko for at proces for håndtering af ændringsønsker ikke sker hurtigt nok, og dermed forsinker udførelsen. Omfatter både bygherre, totalrådgiver og byggeledelse.
- Risiko for indgivelse af klager til Klagenævnet for Udbud i forbindelse med udbud af nybyggeriet. Indgivelse af klager indebærer erfaringsmæssigt risiko for forskydninger i forhold til kontraktindgåelse, og dermed risiko for forskydninger i den forventede byggestart.
- Risiko for at omprojektering ved eventuel overskridelse af udførelsesbudgettet ikke tager tilstrækkeligt hensyn til entreprisegrænser samt afledte konsekvenser, og derfor kan medføre et øget forbrug af uforudsigelige udgifter og forsinkelser i udførelsesperioden.
- Risiko for manglende afklaring af snitflader mellem bygherreydelser og entreprenørydelser i forhold til eksempelvis IT, inventar, apparatur og medicoteknisk udstyr kan have betydning for udførelsestidsplanen.
- Risiko for underbudgettering af IT, inventar og apparatur, herunder manglende genanskaffelser i årene op til ibrugtagning af nybyggeriet.

Sammenfattende er det vores vurdering, at projektets risikolog tegner et aktuelt risikobillede, som umiddelbart er forventeligt i forhold til sammenlignelige projekter i forhold til både projektets stade og kompleksitet.

Vi har dog angivet en række forhold i både risikolog og supplerende risici, som bør indgå i kommende risikoworkshops med henblik på at sikre, at risikologgen afspejler projektets reelle risikobillede. Dette skal bidrage til at sikre, at projektets ledelse og rådgivere kan handle rettidigt på mulige risici med henblik på at minimere de økonomiske eller tidsmæssige konsekvenser.

4.3 RESERVER OG CHANGE REQUEST

Fastsættelsen af reserveniveau og change request er beskrevet i projektets reservestrategi af 9. juli 2017, som beskriver målsætninger for reservestrategien, reservestrukturen samt principper for den løbende disponering og omprioritering af reserverne undervejs i projektet.

Til underbygning af kvalitetsfondsprojekternes arbejde med fastlæggelse af den konkrete reservestrategi har Enheden for Byggestyring i april 2016 udarbejdet notat til projektchefforum med overvejelser om forhold, som bør iagttages i forbindelse med fastsættelse af reserveniveauer.

Reservestrategi:

Den formulerede målsætning med projektets reservestrategi er, at "sikre tilstrækkelige midler til, at beslutning om til- og fravalg kan træffes på de rigtige tidspunkter, uden at det medfører en øget risiko for budgetoverskridelser".

Projektering og økonomisk planlægning er tilpasset den fastsatte targetpris for projektet med henblik på at sikre en robust reserveøkonomi, der kan imødegå uforudsete hændelser og de forventede træk som følge af ekstraarbejder i udførelsesfasen.

Reservestruktur:

Projektet arbejder i henhold til den overordnede reservestrategi med følgende reservepuljer:

1. Likvide reserver bestående af ufo-reserver, der dækker
 - a. Entrepriseomkostninger inkl. byggeplads og vinterforanstaltninger.
 - b. Øvrige omkostninger.
 - c. Udgifter til projektafklaringer og mængdeverificeringer.
2. Et politisk godkendt change request skema
3. 5 % reservepulje, der kan udmøntes efter aftale på et HBSG-møde

Gennemgangen af reservepuljer giver anledning til følgende konkrete kommentarer, som i øvrigt supplerer de generelle bemærkninger til reservestrategien jf. gennemgangen af den projektspecifikke styringsmanual i afsnit 3.1.2.

Ad 1) Likvide reserver til uforudsigelige udgifter (ufo) under projektering og udførelse

De samlede likvide reserver til uforudsigelige udgifter, projektafklaringer og mængdeverificeringer er i økonomiskema pr. 1. juli 2017 opgjort til samlet 52,3 mio. kr. (09-pl). Der er supplerende udarbejdet et foreløbigt estimat på afløbet af reserven i forhold til projektets tidsplan. Beslutning om anvendelse af midler fra de likvide reserver træffes af projektstyregruppen.

Niveauet for de samlede ufo-reserverne ligger umiddelbart i den lave ende i forhold til anbefalingerne i reservenotatet fra april 2016 sammenholdt med projektets aktuelle stade. Dette skal dog ses i sammenhæng med de øvrige reservepuljer, som indgår i projektets samlede reservestrategi.

Der er i reservestrategien konkret redegjort for de overvejelser, som projektets ledelse har lagt til grund for at fastsætte reserveniveauet til henholdsvis entrepriseomkostninger, øvrige omkostninger, projektafklaring og mængdeverificeringer. Ligeledes er der redegjort for de forebyggende handlinger, som er iværksat for at sikre, at det valgte reserveniveau er tilstrækkeligt til at dække risici i tilbuds- og udførelsesfaserne.

Ad 2) Change request katalog

Change request kataloget består pr. 30. maj 2017 af i alt 16 emner fordelt på emner, økonomisk estimat og angivelse af seneste tidspunkt for beslutning om implementering i projektet.

Projektet har oplyst, at der ikke er foretaget en nærmere prioritering af emnerne, da en prioritering vil være konkret afhængig af den udfordring, som skal afdækkes via projektreduktioner. Som minimum bør dog udarbejdes en supplerende beskrivelse af proces og kriterier for aktivering af change request emner.

De konkrete emner og tilhørende beløb er oplyst af projektet, men indgår af hensyn til projektets strategiske handlemuligheder ikke med konkrete beløb i nærværende rapport.

De samlede change request ser ud som følger (09-pl).

(mio. kr.)	2017	Medio 2019
Samlet	41,4	23,4

Overordnet vurderes omfanget af change request at være realistisk, set i forhold til projektets øvrige likvide reserver og sammenholdt med det aktuelle risikobillede.

Hvorvidt de samlede change request i 2019 er tilstrækkelige til at dække de identificerede risici, vil være meget afhængig af hvor store reservetræk, der realiseres i projektets øvrige reservepuljer frem til dette tidspunkt. Det vil derfor være vores anbefaling, at der søges identificeret yderligere konkrete emner til implementering primo 2020.

Ad 3) Særlig 5 % regional reservepulje

I henhold til styringsmanualen afsnit 4.5, projektets reservestrategi og notat fra Enheden for Byggestyringen beregnes 5 % reservepuljen af investeringsrammen for det samlede projekt (tilsagnsrammen).

Den samlede tilsagnsramme udgør jf. det endelige tilsagn 550 mio. kr. (09-pl), hvorefter reserverbeløbet kan opgøres til 27,5 mio. kr.

I henhold til økonomiskema af 1. juli 2017 udgør 5 % reservepuljen 27,5 mio. kr. (09-pl) af den samlede investeringsramme inkl. energiinvesteringer. Den regionale reservepuljen er således opgjort i henhold til regionens retningslinjer.

Den regionale reservepuljen anvendes ifølge reservestrategien til dækning af overordnede risici, markeds usikkerhed, entreringsrisiko, risiko i forbindelse med indeksering og lign. Den specifikke udmøntning og frigivelse af 5 % reservepuljen beslattes af Hospitalsbyggestyrelsen, og følger således regionens generelle retningslinjer.

Sammenfatning

Sammenfattende vurderes det, at der med generelle reserver på 27,5 mio. kr. (09-pl), samlet ufo-pulje på 52,4 mio. kr. (09-pl) og mulighed for projektreduktioner via change request kataloget indtil medio 2019 på 23,4 mio. kr. (09-pl) er sikret en tilstrækkelig robusthed til at håndtere de økonomiske risici i projektet.

Dog skal der i denne vurdering også tages højde for, at resultatet af licitationen vedrørende entreprisarbejderne på nuværende tidspunkt ikke foreligger. Afhængig af det endelige licitationsresultat kan der således være behov for et efterfølgende træk på reserver og realisering af emner fra change request kataloget, som vil kunne påvirke den aktuelle vurdering af reservernes robusthed.

5. OPSAMLING PÅ ANBEFALINGER

I nedenstående tabel er anbefalingerne fra gennemgangen af hovedtemaerne angivet med henblik på efterfølgende opfølgning på projektorganisationens kommentarer og arbejde med tilpasning af relevante dokumenter.

Der følges op på anbefalingerne i forbindelse med udarbejdelse af den uafhængige risikovurdering, som indgår i afrapporteringen fra Region Hovedstaden til Sundheds- og Ældreministeriet via de løbende kvartalsrapporter.

Anbefaling/bemærkning	Henvisning	Kommentarer fra PA	Status
At der sker yderligere præcisering af byggeledelsens ansvar i forhold til udarbejdelse af redegørelser for økonomi under udførelsesfasen.	Risikoscreening af 22. sept. 2017.	Dette er taget til efterretning og processen med at definere byggeledelsens ansvar i forbindelse med at redegøre for økonomien under udførelsesfasen vil blive defineret som en del af vores igangværende planlægning sammen med byggeledelsen.	
At der udarbejdes skabelon til økonominotat, som også omfatter afrapportering på claims af hensyn til projektleders efterfølgende ajourføring af PMI (byggeregnskab).	Risikoscreening af 22. sept. 2017.	Dette er taget til efterretning. Projektledelsen vil i samarbejde med Enhed for Byggestyring definere håndteringen af dette.	
At principper for udarbejdelse af dispositionsregnskaber, periodisering af forventet træk på ufo-budgetter m.v. indarbejdes.	Risikoscreening af 22. sept. 2017.	Projektledelsen er i proces med dette i samarbejde med RHPs økonomiafdeling og Enhed for Byggestyring.	
Der bør fastsættes konkrete krav til indholdet af risikostyringen på niveau 2 jf. tidligere anbefaling til Enheden for Byggestyring.	Risikoscreening af 22. sept. 2017.	Dette er taget til efterretning. Projektledelsen vil efterkomme de anbefalinger, der måtte komme fra Enhed for Byggestyrings risikoansvarlige.	
Byggeledelsen bør deltage i risikoworkshops for at sikre input fra de ansvarlige for den daglige ledelse af byggepladsen og kontakt til entreprenørerne.	Risikoscreening af 22. sept. 2017.	Dette er allerede besluttet, og byggeledelsen er indkaldt til kommende møder, og deltog på sidste risikoworkshop, der blev afholdt d. 25. august 2017.	
Det bør præciseres hvem der har ansvar for at nye konstaterede risici indsættes i Exoanut Risk og prisættes og at eksisterende risici justeres.	Risikoscreening af 22. sept. 2017.	Dette vil blive håndteret i det igangværende samarbejde mellem projektledelse og bygherrerådgiver.	

<p>Præcisering af den konkrete fordeling af roller og ansvar i risikostyringen mellem niveau 1 og 2.</p>	<p>Risikoscreening af 22. sept. 2017.</p>	<p>Dette er taget til efterretning. Med udgangspunkt i Region Hovedstadens risikostyringsmanual punkt 3.4 vil en præciseret beskrivelse indgå i projektets projektplan/håndbog.</p>	
<p>Emner i den nuværende risikolog og mulige supplerende risici, som bør drøftes i kommende risikoworkshop med henblik på at sikre, at risikologgen afspejler projektets reelle risikobillede. Der henvises til afsnit 4.2 for nærmere gennemgang af de enkelte emner.</p>	<p>Risikoscreening af 22. sept. 2017.</p>	<p>ID1: Enig i kommentar- uklarhed i beskrivelsen af dette vil blive korrigeret. ID4: Er taget til efterretning. Vil blive vurderet og håndteret. ID9: Er medtaget, da projektledelsen anser det som en aktivitet, der skal foregå parallelt med byggeriet, og vil have en indflydelse på overgangen til drift, hvor projektledelse og brugere skal interagere. ID23: Enig - risikoen er lavt sat, da udførelsen er en afledt opgave udført under anden bevilning og ikke relateret til projektet, men der kan evt. opstå afledte konsekvenser. ID24: Enig - det er en fejl og vil blive rettet.</p>	
<p>Udarbejdelse af principper for styring af tvister.</p>	<p>Risikoscreening af 22. sept. 2017.</p>	<p>Projektledelsen vil på baggrund af forventede udstukne linjer fra Enhed for Byggestyring udbygge beskrivelsen i forhold til både proces og metoder til kvantificering i projekthåndbogen.</p>	

6. DOKUMENTOVERSIGT

Udarbejdelse af nærværende risikoscreening af kvalitetsfondsprojektet Ny Retsspsykiatri Sct. Hans er udført med udgangspunkt i nedenstående projektmateriale.

- Ansøgning og endeligt tilsagn om medfinansiering fra Kvalitetsfonden til Ny Retsspsykiatri Sct. Hans med tilhørende bilag
 - Styringsmanual Ny Retsspsykiatri Sct. Hans, juli 2017
 - Projekthåndbog/-plan, Fase 6: Udførelse, juli 2017
 - Ny Retsspsykiatri Sct. Hans, Reservestrategi, 9. juli 2017
 - Udbudsstrategi - Ny Retsspsykiatri Sct. Hans, 14. juni 2017
 - Ny Retsspsykiatri Sct. Hans overordnet tidsplan, 20. juni 2017
 - Ny Retsspsykiatri Sct. Hans, dispositionsforslag januar 2016
 - Projektmateriale vedr. rokadeplan og sengestuer
 - Referater af møder i Hospitalsbyggestyregruppen i perioden december 2015 til maj 2017
 - Referater af risikoworkshops med tilhørende bilag
 - Risikolog udskrevet fra Exonaut Risk pr. 11. august 2017
 - Risk Report udskrevet fra Exonaut Risk pr. 15. august 2017
 - Ny Retsspsykiatri Sct. Hans, risikoscreening feb. 2012 med bilag
 - NRSR Change Request maj 2017
 - Økonomiskema Ny Retsspsykiatri Sct. Hans pr. 1. juli 2017
 - NRSR Notat Projektændringer, 23. september 2016
-

KONTAKT

BDO CONSULTING

e: bygranders@bdo.dk

www.bdo.dk

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, en danskejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.100 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har godt 64.000 medarbejdere i 154 lande.

Copyright - BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, cvr.nr. 20 22 26 70.

