

NY HOSPITAL NORDSJÆLLAND EKSTERN RISIKOSCREENING

17. NOVEMBER 2017



© Herzog & de Meuron - Vilhelm Lauritzen Arkitekter

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	15
	4.3 Reserver og change request	17
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 medio november 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 Nyt Hospital Nordsjælland 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.

Det kan endvidere konstateres, at projektet har igangsat et særligt risikostyringsprojekt med henblik på konceptualisering og identificering af relevante processer og arbejdsgange i risikostyringen, herunder identificering af konkrete koblingspunkter mellem risikostyringen og projektets budgettering og reservestrategi.

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

- Det konkrete workflow for ændringsønsker i udførelsesfasen bør beskrives nærmere med udgangspunkt i gældende disponeringsbeføjelser.
- Der senest i forbindelse med igangsætning af udførelsesfasen foreligger konkrete beskrivelser af kravene til den økonomirapportering TR og BL skal levere til Finance & Risk.
- 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.
- Styringsmanualen og reservestrategi opdateres i forhold til metoder til vurdering af realiserede og prognostisering af fremtidige reservetræk.
- Principper for styring af tvister.

2.2 PROJEKTETS RISIKOLOG

Projektets risikolog udkrevet fra Exonaut Risk pr. 5. oktober 2017 omfatter 18 aktuelle risici, med samlede forventede omkostninger på ca. 736,1 mio. kr. Heraf er 9 risici kategoriseret som kritiske risici.

De væsentligste enkeltstående risici omfatter nedenstående 3 risici, som samlet udgør ca. 580 mio. kr. ud af samlede estimerede omkostninger på 736 kr. mio. kr.:

- Stor omfang af claims fra entreprenører - estimerede omkostninger 364,5 mio. kr.
- Dårligere resultat af licitationen end forventet - estimerede omkostninger 108 mio. kr.
- Knapthed af materialer - estimerede omkostninger 107,4 mio. kr.

De samlede likvide reserver udgør ifølge gældende økonomiskema pr. 8. september 2017 i alt 459 mio. kr. (09-pl) svarende til 509 mio. kr. i 17-pl.

Med udgangspunkt i dette reserveniveau udgør de samlede estimerede økonomiske konsekvenser for de identificerede risici ca. 145 % af projektets generelle reserver og puljer til uforudseelige udgifter (opgjort i 17-pl). Dette vurderes umiddelbart at være et forventeligt og aktuelt risikobillede i forhold til sammenlignelige projekter bedømt ud fra, at projektet på nuværende tidspunkt befinder sig i forprojekt fasen og set i forhold til projektets omfang og kompleksitet.

Vi har dog angivet en række supplerende risici, som bør indgå i kommende risikoworkshops med henblik på at sikre, at risikologgen afspejler projektets reelle risikobillede.

2.3 RESERVER OG CHANGE REQUEST

Sammenfattende vurderes det, at projektets samlede reserver bestående af generelle reserver på 215 mio. kr. (17-pl), en bygherrereserve på 294 mio. kr. (17-pl) og mulighed for projektreduktioner og anvendelse af pl-option via change request kataloget indtil medio 2019 på 135,1 mio. kr. i al væsentlighed vil kunne dække de aktuelt identificerede risici jf. projektets risikolog.

Samtidig viser gennemgang af projektets risikolog sammenholdt med det nuværende reserveniveau inkl. mulige change request, at der er behov for yderligere risikomitigering med henblik på at sikre, at reserveniveauet fremadrettet er tilstrækkeligt til at dække de identificerede risici.

3. OMFANG OG METODE

3.1 OPGAENS 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 Nyt Hospital Nordsjælland:

- 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 den på rapporteringstidspunktet tilgængelige 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 kun er i forprojekt fasen, er vurderingen alene et øjebliksbillede baseret på projektets nuværende stade og det foreløbige projektmateriale, 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 den mere detaljerede gennemgang af projektets risikolog jf. afsnit 4.2, 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 Nyt Hospital Nordsjælland 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 Nyt Hospital Nordsjælland. 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 august 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.

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.

Der vil dog være behov for en yderligere opdeling af delprojektet "Anlægsudgifter" i en række mindre og nærmere afgrænsede delprojekter på 300 - 400 mio. kr. jf. bestemmelserne i regnskabsinstruksen til behandling af tilskud fra Kvalitetsfonden til sygehusbyggeri. Dette dog samtidigt med at behovet for tværgående styring af det samlede kvalitetsfundsprojekt tilgodeses. Vi er opmærksomme på, at en sådan opdeling først hensigtsmæssigt vil kunne foretages, når projektet udbudsstrategi er endeligt bearbejdet og godkendt.

Projektets styringsmæssige setup kan overordnet betragtes ud fra følgende hovedkategorier, som gennemgås mere detaljeret i de 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.

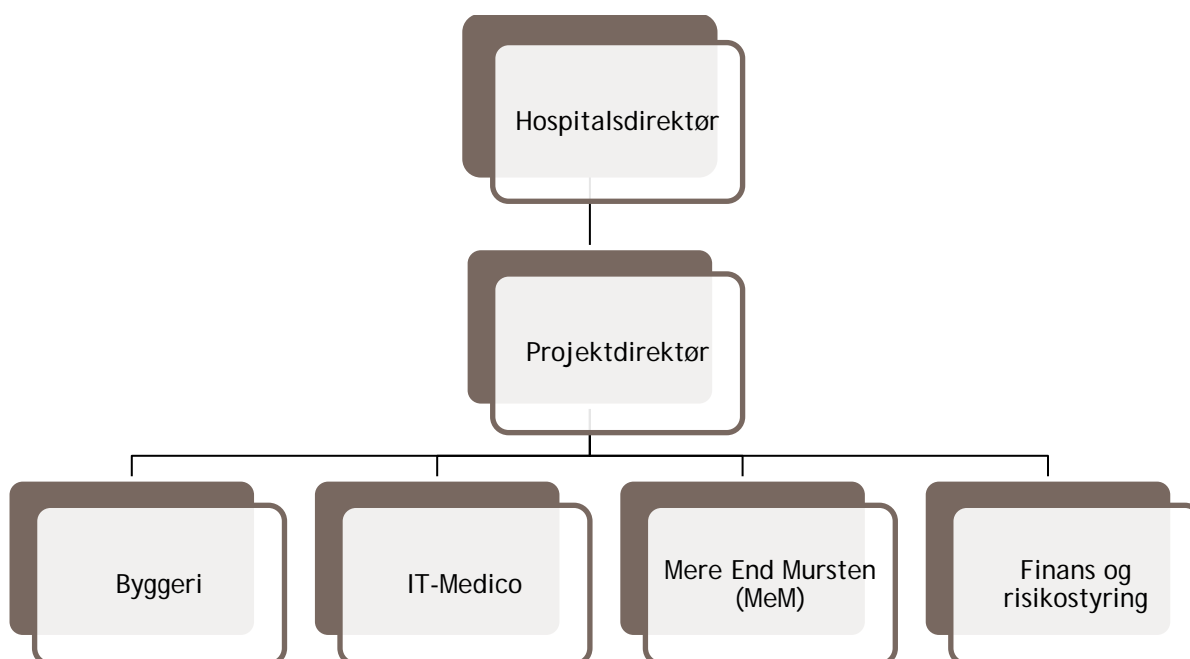
Konkret for Nyt Hospital Nordsjælland er projektledelsen og dermed bygherrerollen organisatorisk forankret ved hospitalsdirektøren og projektdirektøren, som dermed har ansvaret for de opgaver, som fremgår af de generelle styringsprincipper og beskrivelsen af de administrative beslutningsniveauer i projektet.

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 den fysiske ramme for hospitalets organisatoriske og tekniske udvikling er i overensstemmelse med de af regionsrådet og administrationen fastsatte rammer
- At projektet er organiseret, ressourcesat og bemandedt forsvarligt igennem hele projektet
- At der sker løbende opfølgning på indhold, økonomi, tid, kvalitet og risiko.
- At udarbejde forslag til hospitalsbyggestyregruppen om "change requests" og forelægge væsentlige ændringer
- At udarbejde indstilling om brug af 5 % reservepuljen til hospitalsbyggestyregruppen
- At udarbejde og vedligeholde regler for disponeringsbeføjelser i projektet

Den øverste projektledelse er p.t. organiseret i 3 overordnede programområder samt et selvstændigt finans- og risikostyringsteam, som illustreret nedenfor, og referer til hospitalsbyggestyregruppen.

Til støtte for hospitalsdirektør og projektdirektør er nedsat en projektstyregruppe, hvis sammensætning og mødekadence fastsættes af hospitalsdirektøren, som er formand for projektstyregruppen.



Projektorganisationens ledelse består af:

- Projektdirektør
- Projekt- og entreprisechef
- Økonomichef
- Chef for IT/medico og Innovation

Det er projektdirektøren der har det daglige ansvar driften af projektet, herunder styring og koordinering af alle projektets aktiviteter. Projektchefen understøttes i det daglige af den øvrige projektledelse. 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.

Styringsmanualen giver ikke konkrete anvisninger på, hvordan ansvars- og opgavefordelingen (arbejdsgange) er mellem projektdirektør, projekt- og entreprisechef, økonomichef og chef for IT/medico og innovation.

Projektledelsens ansvarsopgaver og fordelingen er nærmere defineret i projekthåndbog september 2016 og kan overordnet beskrives som følger:

Projektdirektør:

- Overordnet ansvarlig for projektets gennemførelse og varetagelse af rollen som bygherre på strategisk niveau.
- Brobyggerrollen mellem projektet og Hospitalet på ledelsesniveau.
- Varetager det politiske niveau samt dialog med pressen i forhold til projektet.

Projekt- og entreprisechef:

- Indgår i den interne dialog med brugergrupper.
- Sikrer tilrettelæggelse og varetagelse af bygherrefunktionen, herunder
- Koordinering med totalrådgivers projekteringsledelse på taktisk niveau.
- Koordinering med bygherrerådgivers projektledelse på taktisk niveau.
- Koordinering med byggeledelsens projektledelse på taktisk niveau.
- Koordinering med entreprenørernes projektledelse på taktisk niveau.
- Sikrer det samlede overblik over aktiviteter og delprojekter inden for økonomi, kvalitet og tid.

Økonomichef:

- Ansvarlig for den samlede økonomi- og risikostyring
 - Budgetstyring og likviditetsstyring
 - Kontraktstyring
 - Rapportering
 - Procesansvarlig for risikostyring
 - Dialog med totalrådgiver om risikostyring
 - Møder med forsikringsmægler
-

Chef for IT/Medico & Innovation:

- Ansvarlig for udvikling, projektering, levering og installation af de samlede bygherreleverancer
- Ledelse og udvikling af intern ITM team
- Overordnet styring af rådgivere
- Håndtering af grænseflader til byggeri
- Overordnet ansvarlig for eksekvering af innovationsstrategi

Det er blevet oplyst, at der inden for kort tid forventes ansat en byggechef med henblik på at styrke projektledelsen i de forestående udbuds- og byggeprocesser, og med henblik på varetagelse af den løbende koordinering og dialog med entreprenørerne i de kommende projekterings- og udførelsesfaser. Det forudsættes, at den projektspecifikke styringsmanual samt projekthåndbog opdateres med beskrivelse af byggechefens arbejdsopgaver og snitfladerne til den øvrige projektledelse.

Herudover bistås projektorganisationen af en række eksterne rådgivere i form af:

- Bygherrerådgiver
- Funktionsplanlægning
- Logistkrådgivning

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. Der er udarbejdet en samlet projektplan som i detaljer beskriver roller, fordeling af ansvar og arbejdsopgaver inden for de relevante områder.

Med henblik på at sikre overskuelighed er projektet opdelt i en mindre antal 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 skal som tidligere nævnt ske en yderligere opdeling i mindre delprojekter på 300 - 400 mio. kr. jf. regnskabsinstruksen til behandling af tilskud fra Kvalitetsfonden til sygehusbyggeri.

Projektstyring

Til brug for etablering af et fælles styringsgrundlag mellem bygherres projektorganisation og byggeriets eksterne leverandører (tekniske rådgivere, entreprenører, leverandører m.fl.), har Nyt Hospital Nordsjælland 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 den 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 projekthåndbogen har givet anledning til følgende overordnede kommentarer og forslag til uddybning af beskrivelserne med henblik på tydeliggørelse af roller og ansvar:

Afsnit	Kommentar
Afsnit 5.5 Styring af ændringer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Det konkrete workflow for ændringsønsker i udførelsesfasen bør beskrives nærmere med udgangspunkt i gældende disponeringsbeføjelser.
Afsnit 5.7 Økonomistyring	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Det forudsættes at der senest i forbindelse med igangsætning af udførelsesfasen foreligger konkrete beskrivelser af kravene til den økonomirapportering TR og BL skal levere til Finance & Risk i forbindelse med udarbejdelse af den samlede økonomirapportering. ➤ Principper for udarbejdelse af dispositionsregnskaber, periodisering af forventet træk på ufo-budgetter m.v. foreslås indarbejdet.
Afsnit 5.10 Risikostyring	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Roller og ansvar for inddatering til Exonaut Risk bør beskrives konkret, herunder specifikt for niveau 2. ➤ Der bør fastsættes konkrete krav til indholdet af risikostyringen på niveau 2 jf. tidligere anbefaling til Enheden for Byggestyring.

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.

Ansvaret for den samlede risikostyring er centralt placeret i projektledelsen, som har procesansvaret i forhold til risikorapportering, risikoworkshops, og øvrige styringsprocesser vedrørende projektets samlede styringsprocesser.

Konkret har projektet med ekstern bistand igangsat et særligt risikostyringsprojekt med henblik på konceptualisering og identificering af relevante processer og arbejdsgange i risikostyringen,

herunder identificering af konkrete koblingspunkter mellem risikostyringen og projektets budgettering og reservestrategi.

Opdeling i hovedniveauer:

Risikostyringen er på det operationelle niveau opdelt i 2 hovedniveauer svarende til den opdeling, som anvendes i regionens generelle 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, faciliterer processen og opdaterer risikologgen i regionens risikostyringsværktøj Exonaut Risk.

Niveau 2: Omfatter ud fra styringsmanual og projekthåndbog risikostyringen på operationelt niveau. Riskmanager for totalrådgiver er ansvarlig for afholdelse af risikoworkshops.

Opdelingen af risikostyringen i hovedniveauer kan med fordel organiseres på en sådan måde, at den skaber direkte sammenhæng til niveauerne i projektets reservestrategi, som p.t. foreligger i et 1. udkast. 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 de nuværende beskrivelser i styringsmanual og projekthåndbog ikke klart, hvordan risikostyringen på delprojektniveau (niveau 2) helt konkret integreres med niveau 1, og om der også på niveau 2 sker inddatering til Exonaut Risk eller andet tilsvarende specifikt tilpasset IT-værktøj. Disse forhold forventes dog klarlagt nærmere i forbindelse med det igangværende risikostyringsprojekt.

Det vil samtidig være vores anbefaling, at der formuleres konkrete og operationelle krav til risikostyringen på niveau 2 jf. også tidligere generel anbefaling til Enheden for Byggestyring. Der ved sikres den nødvendige ensartethed og konsistens i risikostyringen på det operationelle niveau på tværs af kvalitetsfondsprojekterne. 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 kvalitetsfondsprojekter, så det sikres, at risikostyringen gennemføres på en fælles IT-plattform med mulighed for sammenligning og analyse på tværs af kvalitetsfondsprojekterne.

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

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 projektets 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 projektets nuværende stade. Principper for ekstern granskning i forhold til bygbarhed, budgettering m.v. bør i kort form indarbejdes i projekthåndbogen.

Øvrige kommentarer til styringsmanualen

Gennemgangen af den projektspecifikke styringsmanual har herudover givet anledning til nedenstående 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 kvalitetsfondsprojekterne 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 udkast til reservestrategi af 15. oktober 2017 opdateres i forhold til disse specifikke punkter.

Vi er i den forbindelse opmærksomme på, at beskrivelsen af projektets reservestrategi hænger nøje sammen med det igangværende risikostyringsprojekt, hvori der også indgår en nærmere afdækning af sammenhængen mellem risikostyringen og reservestrategien, ligesom den endelige udbudsstrategi også vil få betydning for reservestrategien.

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 eller reservestrategien under hensyntagen til ønsket om at sikre projektets forhandlings set-up.

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 5. oktober 2017 og risk report (most severe risk) dateret 10. november 2017. Vi har herudover haft adgang til referater fra 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 niveau 2, fuldt ud kan dækkes af de enkelte delprojekters reserver (puljer til uforudseelige udgifter). Henset til projektets aktuelle stade er der ikke væsentlige risici på niveau 2.

I risikologgen, udskrevet fra Exonaut Risk pr. 5. oktober 2017, er der på nuværende tidspunkt registreret 18 aktuelle og relevante risici med samlede forventede omkostninger på ca. 736,1 mio. kr. Heraf er 9 risici kategoriseret som kritiske risici.

Den største enkeltstående risiko vedrører risiko for stort omfang af claims fra entreprenørerne. 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 kritiske risici (9 stk. i alt) er nedenfor opsummeret i forhold til deres score på henholdsvis økonomi, kvalitet og tid, vurderet ud fra forholdet mellem sandsynligheden for, at risikoen indtræffer og den afledte økonomiske konsekvens.

Risikoprofil					
Projekt	ID	Risiko	Økonomi	Kvalitet	Tid
Medico, it, inventar	1	Mangel på beslutninger og standarder	Lav	Høj	Lav
Håndværkerudgifter/ (Construction phase)	9	Stort omfang af Claims fra entreprenørerne	Høj	Høj	Høj
Projektering	11	Totalrådgiver lever ikke op til kontraktlige forpligtelser.	Lav	Middel	Høj

Håndværker-udgifter/ (Construction phase)	12	Dårligere resultat af licitationen end forventet	Middel	Høj	Høj
Håndværker-udgifter/ (Construction phase)	21	Dårlig Commissioning / idriftsættelse af bygningen	Lav	Høj	Middel
Håndværker-udgifter/ (Construction phase)	22	Completed design work may be affected by a late instigated change to previously identified IT/Medico equipment.	Lav	Middel	Høj
Håndværker-udgifter/ (Construction phase)	26	Knaphed af materialer	Middel	Lav	Høj
Håndværker-udgifter/ (Construction phase)	29	Omprojekteringer grundet jordbundsforholdene	Lav	Høj	Høj

De samlede likvide reserver udgør ifølge gældende økonomiskema pr. 8. september 2017 i alt 459 mio. kr. (09-pl) svarende til 509 mio. kr. i 17-pl.

Med udgangspunkt i dette reserveniveau, udgør de samlede estimerede økonomiske konsekvenser for alle identificerede og aktuelle risici ca. 145 % af projektets generelle reserver og puljer til uforudseelige udgifter (opgjort i 17-pl). Dette vurderes umiddelbart at være et forventeligt og aktuelt risikobillede i forhold til sammenlignelige projekter bedømt ud fra, at projektet på nuværende tidspunkt befinder sig i forprojekt fasen og set i forhold til projektets omfang og kompleksitet.

De væsentligste enkeltstående risici omfatter nedenstående 3 risici, som samlet udgør ca. 580 mio. kr. ud af samlede estimerede omkostninger på 736 kr. mio. kr.:

- Stor omfang af claims fra entreprenører - estimerede omkostninger 364,5 mio. kr.
- Dårligere resultat af licitationen end forventet - estimerede omkostninger 108 mio. kr.
- Knaphed af materialer - estimerede omkostninger 107,4 mio. kr.

Det kan ved gennemgang af referater af risikoworkshops m.v. konstateres, at projektets ledelse arbejder kontinuerligt og struktureret med risikomitigering på alle niveauer i projektet, med henblik på forbedring af det samlede risikobillede.

I den forbindelse bør der særligt være fokus på at sikre, at risici ikke overlapper hinanden og dermed forvrænger risikobilledet i forhold til både antal og de afledte økonomiske konsekvenser, så det sikres at risikoarbejdet har det rette fokus. Som nævnt under gennemgangen af projektets overordnede risikostyring, har projektet konkret igangsat et større risikostyringsprojekt, som forventes at kunne medvirke til at imødegå denne problemstilling.

Gennemgangen af den gældende risikolog giver ikke anledning til væsentlige kommentarer eller bemærkninger og vurderes derfor overordnet at afspejle projektets aktuelle risikobillede. Vi har dog ved gennemgang af risikologgen identificeret nedenstående supplerende risici, som projektorganisationen efter vores vurdering bør drøfte og om nødvendigt indarbejde.

De anførte emner kan være drøftet i forbindelse med de løbende risikoworkshops, men det er forhold, som efter vores vurdering kan være relevante for vurderingen projektets samlede risikoprofil.

- Risici relateret til valg af udbudsstrategi, herunder afledte risici i forhold til snitflader med totalrådgiveres kontraktgrundlag og ydelser, placering af byggeledelsen m.v.
- Risiko for indgivelse af klager til Klagenævnet for Udbud i forbindelse med udbud af entreprisarbejderne i henhold til projektets udbudsstrategi. 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 afledte konsekvenser, og derfor kan medføre et øget forbrug af uforudsigelige udgifter og forsinkelser i udførelsesperioden.

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

Vi har dog angivet en række supplerende risici, som bør indgå i kommende risikoworkshops med henblik på at sikre, at risikologgen afspejler projektets reelle risikobillede.

4.3 RESERVER OG CHANGE REQUEST

Fastsættelsen af reserveniveau og change request er beskrevet i projektets 1. udkast til reservestrategi af 15. oktober 2017, som i overordnet form beskriver reservestruktur, change request, prognostisering af reservetræk og ledelsesmæssige principper for udmøntning af reserverne. Endvidere er der i 1. udkast til reservestrategi beskrevet en plan for det videre arbejde med reservestrategien, som skal sikre at reservestrategien følger projektets fremdrift og udviklingen i risikoprofilen.

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.

Udkast til reservestrategi bør i forlængelse heraf underbygges med en nærmere specifikation af projektets reserver og principper for allokering i forhold til opdelingen i delprojekter, den underliggende opdeling i udbudspakker jf. projektets udbudsstrategi, og projektets vurdering af risikoeksponeringen på de enkelte delprojekter.

Ydermere bør der i reservestrategien etableres en kobling mellem niveauerne i risikostyringen og de enkelte reservepuljer. I udgangspunktet bør generelle reservepuljer (5 % reservepuljen) dække de økonomiske konsekvenser af risici registreret på niveau 1, mens ufo-puljer (bygherre-reserve og lokal reserve) anvendes til dækning af risici registreret på delprojektniveau (niveau 2).

Reservestrategi:

Den formulerede målsætning med projektets reservestrategi er, at "reserverne skal dække de risici, der vil opstå på et projekt med den kompleksitet, størrelse og varighed som Nyt Hospital Nordsjælland".

Reservestruktur:

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

1. 5 % - pulje
2. Bygherrerereserve
3. Lokal reserve (uforudsete udgifter)
4. Totalrådgivers entreringsreserve
5. Change request

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 4.1.2.

Ad 1) 5 % 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 3.800 mio. kr. (09-pl), hvorefter reservebeløbet kan opgøres til 190 mio. kr. (09-pl)

I henhold til økonomiskema af 8. september 2017 udgør 5 % reservepuljen 190 mio. kr. (09-pl) af den samlede investeringsramme ekskl. energiinvesteringer. Opgjort i 17-pl udgør reserven 215 mio. kr. Den regionale reservepuljen er således opgjort i henhold til regionens retningslinjer.

Den regionale reservepuljen anvendes ifølge reservestrategien til dækning af ekstraordinære risici, herunder indekseringsrisiko, risici påført af regionale bestemmelser m.v. Den specifikke udmøntning og frigivelse af 5 % reservepuljen besluttet af Hospitalsbyggestyrelsen, og følger således regionens generelle retningslinjer.

Ad 2) Bygherrerereserve

De samlede likvide reserver til uforudsigelige udgifter, projektafklaringer og mængdeverificeringer er i økonomiskema pr. 8. september 2017 opgjort til samlet 259 mio. kr. (09-pl), svarende til ca. 13 % af anlægsudgifterne inkl. parkering, terræn, byggemodning, byggeplads m.v.

Bygherrerereserven skal overordnet dække uforudsigelige udgifter i hele projektets levetid, hvilket omsat til principperne for risikostyring svarer til niveau 2. Beslutning om anvendelse af midler fra bygherrerereserven træffes af projektdirektøren. Der er på nuværende tidspunkt ikke foretaget nærmere allokering af bygherrerereserven ud på konkrete delprojekter. Dette forventes at ske senest, når licitationsresultaterne for alle udbudspakker kendes.

Reserveniveauet for de samlede ufo-reserverne ligger umiddelbart i den lave ende, sammenholdt med projektets aktuelle stade, i forhold til anbefalingerne i reservenotatet fra april 2016, som angiver at reserveniveau bør være højere end 10 - 15 % inden licitationen. Dette skal dog ses i sammenhæng med de øvrige reservepuljer herunder 5 % puljen og totalrådgivers licitationsreserve, som indgår i projektets samlede reservestrategi.

Reservestrategien bør kortfattet redegøre for de overvejelser, som projektets ledelse har lagt til grund for at fastsætte det konkrete reserveniveau, allokering af bygherrereserven på delprojekter og sammenhængen med projektets øvrige reservepuljer.

Ad 3) Lokal reserve

Der er i udkast til reservestrategi lagt op til, at delprojekterne tildeles en lokal reserve til sikre, at byggeledelsen kan håndtere uforudsete hændelser, uden at dette giver forsinkelser i byggeprocessen. Udmøntningen af reserven til konkrete forhold tager udgangspunkt i de overordnede disponeringsbeføjelser. Udmøntning af de lokale reserver afventer fastlæggelse af delprojektstrukturen i forhold til anlægsbudgettet, men disse vil som udgangspunkt være en del af den samlede bygherrereserve.

Det fremgår ikke af gældende økonomiskema, om de lokale reserver indgår i den opgjorte bygherrereserve, eller de indgår i budgetterne for de enkelte delprojekter. Dette bør præciseres i forbindelse med det videre arbejde med formulering af reservestrategien.

Ad 4) Totalrådgivers entreringsrisiko

Totalrådgivers budgetoverslag, som udarbejdes ved hver faseaflevering, indeholder et beløb til dækning af budgetusikkerheder i projekteringsfasen. Reserven skal bidrage til at sikre overholdelse af projektets samlede budget til håndværkerudgifter. Indgår af hensyn til projektets strategiske handlemuligheder ikke med konkrete beløb i nærværende rapport.

Ad 5) Change request katalog

Change request kataloget består pr. 30. maj 2017 af i alt 6 emner fordelt på emner, økonomisk estimat og angivelse af seneste tidspunkt for beslutning om implementering i projektet. Hertil kommer at regionsrådet i juni 2016 har truffet beslutning om, at overføre midler fra kunstpuljen til change request kataloget, med henblik på evt. senere beslutning om endelig anvendelse.

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 der 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. Der er ved prissætning af de økonomiske konsekvenser taget højde for mulige transaktionsomkostninger (omprojekteringsomkostninger og lign.). I den forbindelse bør der i øvrigt anføres deadline for aktivering af alle de anførte emner.

De samlede change request ser ud som følger (17-pl) opgjort inkl. emner uden angivet deadline for aktivering

(mio. kr.)	2017	Fra 2019
Samlet	135,2	63,7

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 projektreduktioner, der kan aktiveres i løbet af 2020, hvis der i udførelsesfasen kan konstateres et pres på de likvide reserver.

Sammenfatning

Sammenfattende vurderes det, at projektets samlede reserver bestående af generelle reserver på 215 mio. kr. (17-pl), en bygherrereserve på 294 mio. kr. (17-pl) og mulighed for projektreduktioner og anvendelse af pl-option via change request kataloget indtil medio 2019 på 135,1 mio. kr. i al væsentlighed vil kunne dække de aktuelt identificerede risici jf. projektets risikolog. De likvide reserver udgør samlet set ca. 18 % af anlægsbudgettet i udførelsesfasen.

Samtidig viser gennemgang af projektets risikolog sammenholdt med det nuværende reserveniveau inkl. mulige change request, at der er behov for yderligere risikomitigering med henblik på at sikre, at reserveniveauet fremadrettet er tilstrækkeligt til at dække de identificerede risici.

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
Det konkrete workflow for ændringsønsker i udførelsesfasen bør beskrives nærmere med udgangspunkt i gældende disponeringsbeføjelser.	Risikoscreening af 10. nov. 2017.	Dette vil blive indarbejdet i næste fase inden onboarding af entreprenørerne.	
At der senest i forbindelse med igangsætning af udførelsesfasen foreligger konkrete beskrivelser af kravene til den økonomirapportering TR og BL skal levere til Finance & Risk med udarbejdelse af samlet økonomirapportering.	Risikoscreening af 10. nov. 2017.	Dette vil blive indarbejdet i næste fase inden onboarding af entreprenørerne.	
Principper for udarbejdelse af dispositionsregnskaber, periodisering af forventet træk på ufo-budgetter m.v. foreslås indarbejdet.	Risikoscreening af 10. nov. 2017.	Dette vil blive indarbejdet i næste fase inden onboarding af entreprenørerne.	
Roller og ansvar for inddatering til Exonaut Risk bør beskrives konkret, herunder specifikt for niveau 2. Der bør fastsættes konkrete krav til indholdet af risikostyringen på niveau 2 jf. tidligere anbefaling til Enheden for Byggestyring.	Risikoscreening af 10. nov. 2017.		
Der formuleres konkrete og operationelle krav til risikostyringen på niveau 2 jf. også tidligere generel anbefaling til Enheden for Byggestyring.	Risikoscreening af 10. nov. 2017.	Niveau 2 svarer til TRs risikoniveau. Dette er på baggrund af seneste risikoworkshop med TR i gang med at blive beskrevet og indarbejdet i det faste risikoset-up. Derudover er der i	

		gang med at blive fastlagt risiko-setup på delprojektniveau i udførelsen.	
Styringsmanualens afsnit 5.4 om reservepuljer og indekseringsrisiko samt projektets udkast til reservestrategi af 15. oktober 2017 opdateres i forhold til beskrivelse af metoder til vurdering af realiserede og prognostisering af fremtidige reservetræk.	Risikoscreening af 10. nov. 2017.	Reservestrateginotatet samt styringsmanualen vil blive tilrettet ifm. næste fase. Dog vil detaljeringsgraden af reservebeskrivelsen i styringsmanualen bære præg af at det er et offentlig tilgængeligt notat.	
Udarbejdelse af principper for styring af tvister.	Risikoscreening af 10. nov. 2017.	Principper for styring af tvister udarbejdes som et bilag til styringsmanualen.	

6. DOKUMENTOVERSIGT

Udarbejdelse af nærværende risikoscreening af kvalitetsfondsprojektet Nyt Hospital Nordsjælland er udført med udgangspunkt i nedenstående projektmateriale.

- Ansøgning og endeligt tilsagn om medfinansiering fra Kvalitetsfonden til Nyt Hospital Nordsjælland med tilhørende bilag
 - Styringsmanual Nyt Hospital Nordsjælland, august 2017
 - Projekthåndbog, Nyt Hospital Nordsjælland, september 2016
 - Project Plan for Project Proposal, September 2016
 - NHN Reservestrategi, 15. oktober 2017
 - Udbudsstrategi - Nyt Hospital Nordsjælland, 17. august 2017
 - Rammetidsplan rev. 05.05.2017
 - Udførelsetidsplan 05.05.2017
 - Mødesag projektforslag NHN inkl. bilag
 - Referater af møder i Hospitalsbyggestyregruppen i perioden januar 2016 til august 2017
 - Referater af risikoworkshops med tilhørende bilag
 - Risikolog udskrevet fra Exonaut Risk pr. 5. oktober 2017
 - Risk Report - most severe risk, udskrevet fra Exonaut Risk pr. 5. oktober 2017
 - Nyt Hospital Nordsjælland, risikoscreening nov. 201
 - NHN Change Request 16. maj 2017
 - Økonomiskema Nyt Hospital Nordsjælland 8. september 2017
-

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.