



cutting through complexity

Nyt Hospital og Ny Psykiatri Bispebjerg

Ekstern risikovurdering

11 April 2013



Indholdsfortegnelse

▪ Sammenfatning

▪ Projektets Heat Map

▪ Metode

▪ Nøgletemaer

- Projektstyring
- Projektledelse
- Økonomistyring
- Mennesker og processer
- Udbuds- og kontraktstyring
- Teknologi

▪ Appendiks 1 Risikoanalyse

- Projektstyring
- Projektledelse
- Økonomistyring
- Mennesker og processer
- Udbud og teknologi

▪ Appendiks 2 - Dokumentoversigt

Sammenfatning

Visionært og komplekst byggeri med en række risici

Risikovurdering er et øjebliksbillede februar 2013

Identificeret væsentligste risici

Fokus på reducere af behov for antal m2 for derved at forbedre projektøkonomi

Naturligt valgt projektmodel men øger budgetusikkerheden

God strategisk og taktisk styringsstruktur, men usikkerhed operationelt

Beslutningskompetencer endnu ikke fastlagt. Nøglepersonen entreprisefører er endnu ikke ansat

Informationssystemer er ikke implementeret

Tidsramme samlet set ok

Økonomi meget stramt, men tiltagninger muligt

'Nyt Hospital og Ny Psykiatri Bispebjerg' projektet er et visionært og komplekst projekt med et omfattende byggeprogram som skal gennemføres frem til 2025.

Vi har i gennem vores risikovurderingsarbejde fået et indblik i de visioner og strategier som projektorganisationen under ledelse af Claes Brylle Hallqvist har igangsat, og har således fået et indtryk af en meget professionel, innovativ og nytænkende tilgang til projektet, som vurderes i høj grad at kunne efterleve de forventninger og målsætninger om et moderne og fremtidssikret operativt hospital som følger med at få Kvalitetsfondsmidler stillet til rådighed.

Helt naturligt indebærer et så komplekst og omfattende hospitalsprojekt også en række risici. Det er disse risici som vi i nærværende risikovurdering har belyst i forhold til tid og økonomi. Risikovurderingen er således et øjebliksbillede af situationen som den er i februar 2013.

Vi har grupperet risici inden for fem hovedområder; projekt styring, projektledelse, økonomistyring, mennesker og processer samt udbud og teknologi. Hvert hovedområde er blevet analyseret og inddelt i seks delelementer, hvilket vi har indarbejdet i det 'Projektets Heat Map', som fremgår af side 3 i nærværende risikovurdering.

Følgende væsentligste risici har givet anledning til bemærkninger:

- Overholdelse af budget
- Valg af projektmodel
- Projektets styringsstruktur
- Styring af ændringer, herunder beslutningskompetencer
- Projektteknologi

Det er KPMGs vurdering at budgettet for projektet er baseret på nogle forudsætninger om meget lave byggeomkostninger som ikke tager i betragtning, at der er tale om et meget komplekst projekt bl.a. med byggeri midt i mellem et hospital i drift. For at imødegå det stramme budget har vi konstateret, at der arbejdes intensivt på optimering af processer, teknologi og nytænkning for at få reduceret behovet for antal m2. For at kunne gøre brug af disse nye tiltag har projektledelsen valgt en fleksibel projektmodel med opbygning af en række mindre delprojekter. Valget af projektmodel synes at være umiddelbart fornuftigt og givet også helt naturligt, da alternativet med en samlet totalentreprise på hele projektet vurderes ikke muligt inden for den økonomiske ramme, men den fleksible projektmodel øger samtidig usikkerheden for de estimerede budgetter.

Det vurderes, at projektorganisationen på strategisk og taktisk niveau har en god styringsstruktur under etablering men også, at der forestår en vis usikkerhed på det operationelle niveau. Det bemærkes også, at kompleksiteten i dette projekt overstiger de krav og strukturer som der fremgår af Region Hovedstadens Styringsmanual.

Projektets kompleksitet stiller krav til klare beslutningskompetencer. Det er KPMGs vurdering, at projektet ikke har endeligt fastlagte beslutningskompetencer eksempelvis håndtering og styring af ændringer.

Der er konstateret en væsentlig personafhængighed på øverste ledelsesniveau. Med baggrund i projektets lange levetid kan udskiftninger af nøglepersoner givet ikke undgås og denne risiko skal håndteres ved hjælp af stærk fokus på at sikre ordentlig dokumentation således, at viden ikke går tabt med økonomiske konsekvenser for projektet til følge. Vi har derudover konstateret, at den kommende meget centrale nøgleperson, 'Entrepriseføreren', endnu ikke er ansat.

En tilstrækkelig og effektiv styring af projektet afhænger i stor grad af effektive informationsteknologiske systemer. Det er KPMGs vurdering at projektet endnu ikke har testet og implementeret de udvalgte systemer samt, at der ikke er udarbejdet procedurer for den daglige drift og tilgængelighed.

Tid og økonomi

Det kan sammenfattes, at projektet overordnet set synes at have tilstrækkelig tidsramme i de 12 år som byggeperioden er planlagt til, men at der er risiko for tidsmæssige (og økonomiske) forskydninger delprojekterne i mellem.

For så vidt angår økonomi er det samlet set vurderingen, at projektet ud fra den forudsatte byggeomkostning per m2 er meget stramt, men at behov for antal m2 kan reducere denne udfordring ligesom løbende tiltagninger af delprojekter kan medføre at den samlede budgetramme overholdes.

Projektets Heat Map

KPMG har ved risikovurderingen af projektet Nyt Hospital og Ny Psykiatri Bispebjerg vurderet de fem hovedområder der hver især er analyseret med baggrund i seks delelementer. Dette er illustreret i Projektets Heat Map.

Rød farve indikerer en høj risiko for projektet, der kræver yderligere handling eller opmærksomhed.

Gul farve indikerer moderat risiko for projektet, hvor der er etableret handlinger, dog med mulighed for yderligere tiltag.

Grøn farve indikerer at den samlede risiko vurderes som lav på nuværende stadie af projektet.

Som følge af at projektet er i sin indledende fase forventes det at alle rødt markerede områder fortsat kan håndteres indenfor projektets økonomiske, tids- og kvalitetsmæssige rammer.

Projektledelse	Projektstyring	Økonomistyring	Mennesker og processer	Udbud og teknologi
Strategisk tilpasning	Definition og håndtering af overordnet plan	Budget	Organisation, roller og rettigheder	Udbudsstrategi
Ledelse	Planlægning og proces	Kontrol	Kompetence- og kapacitetsstyring	Kontraktgrundlag og -metoder
Politik og retning	Risiko-/problemløsning	Tid	Etik og adfærd	Ekstern vurdering af udbudsmateriale
Ansvar og ansvarsområder	Styring af ændringer	Markedsforhold	Procedurer og implementering	Fremtidig teknologi, design og grænseflader
Projektets styringsstruktur	Kvalitetsstyring	Godkendelser	Rapportering	Projektteknologi
Monitorering og kontroller	Kommunikation	Projektmodel	Porteføljestyling	Teknologi, implementering og interessenter

Nøgle: ■ Grøn - Lav risiko ■ Gul - Moderat risiko ■ Rød - Høj risiko

Yderligere overvejelser

Nedenstående tabel viser eksempler på tiltag, som Nyt Hospital og Ny Psykiatri Bispebjerg kan overveje for at sikre en tilstrækkelig risikostyring. Flere af eksemplerne er tænkt ind som en del af den eksisterende plan, men er ikke implementeret endnu. Listen er ikke udtømmende.

Projektledelse	Projektstyring	Økonomistyring	Mennesker og processer	Udbud og teknologi
Der bør laves en plan for godkendelsesproces, som er tilpasset projektets specielle struktur, så eksterne godkendelser (herunder i Regionsregi) ikke unødigt forsinker projektet.	Der bør udarbejdes en politik for ændringer (change management), som indeholder rolle- og ansvarsbeskrivelser relateret til ændringer i delprojekter og masterplanen.	Etablering af en struktureret projektøkonomistyring (Value management program) med målbare delmål pr. delprojekt	Etablering af en rekrutteringsstrategi, som sikrer rettidig ansættelse af de kompetencer, som projektet har brug for.	Udbudsstrategien for projekter og rådgivere bør konkretiseres og omsættes til faktiske handlingsplaner og procedurer for at sikre fornuftig styring af processen.
Entreprisechefen bør ansættes snarest muligt. Der bør bruges betydelig energi på at få vedkommende godt integreret i teamet og sikre en god rolle- og ansvarsfordeling i projektledelsen.	Færdiggørelse af en detaljeret projektplan inklusiv tidslinje og godkendelser m.v.	Budgetopfølgingsmodel for hvert delprojekt med sporbarhed til oprindeligt budget og indeks.	Der bør udarbejdes en klar og formel vision og politik vedrørende projektets etiske krav og retningslinjer, der kan guide adfærd og værdier i projektet, samt implementere disse hos leverandører.	Informationsteknologiske systemer til håndtering af projekt dokumentation og information vil blive en nøglefaktor for en effektiv design-, planlægnings- og byggefase samt koordinering af processen.
Fremadrettet bør der skabes en konkret strategi der sikrer en struktureret håndtering af porteføljen af faser, projekter og entreprenører.	Risikostyringen skal implementeres rettidigt ift. fremtidige faser i projektet. Det bør overvejes at inkludere en model for eskalering af risici og for håndtering af problemer (issue management), som hænger sammen med strategien for håndtering af ændringer.	Konsolideret projektøkonomimodel, som detaljeret beskriver relationerne mellem hvert delprojekt inklusive vigtige milestones og stressscenarier.	Som led i den mere detaljerede projektplan, bør der udarbejdes en plan for "Bispebjerg Academy" som sikrer at relevante medarbejdere trænes rettidigt i nye processer.	Projektstyringssystemet bør være effektivt integreret, accepteret og tilgængeligt for alle entreprenører og interessenter for derved at minimere omkostninger til budgettering, rapportering og ændringsstyring. Endvidere bør der være fokus på den daglige drift og tilgængelighed af systemer.

Metode

Metoder til vurdering af risici.

Som generel ramme til vurderingen benyttes en projektrisikomatrix som er præsenteret som projekt "Heat Map". Dette er defineret på baggrund af KPMG standarder, team erfaringer, krav fra projektet og projektdokumentation.

Risikovurderingen og identifikationen er foretaget gennem interviews med interessenter, gennemgang af projektdokumentation og erfaring hos teamet der udfører vurderingen fra Danske og internationale projekter. Overordnet set er mange af vurderingerne foretaget på baggrund af politikker, strategier, procedurer og planer i udviklingsfasen, grundet det tidlige stadie projektet befinder sig i. Vurderingen kan derfor udelukkende ses som et øjebliksbillede baseret på foreløbige strategier, planer og procedure som har vist hurtig udvikling over perioden hvor vurderingen er foretaget.

Gennemgang af dokumentation:

Tilgængeligt projektmateriale er blevet læst og vurderet i relation til risikomatrix med det formål at vurdere hvorledes projektet har styret og planlægger at styre risici i forhold til **budgetoverskridelser** og **forsinkelser**.

Overordnet set har meget af det fremlagte dokumentation været i udkast eller som første version. Vores vurdering af disse forudsætter fortsat videreudvikling, færdiggørelse og implementering af disse.

Interviews med interessenter:

KPMG har foretaget et begrænset antal interviews med følgende interessenter:

Claes Brylle Hallqvist - Projekt Direktør

Vagn Risby Mortensen - Byggechef

Berit Damm - Proceschef

Alexander Johan Boe Stenderup - Financial and Risk management

KPMG har haft adgang til relevante interessenter tilknyttet projektet, vores vurdering er baseret på information leveret af ledelsen af projektet og forudsætter at den leverede information er retvisende og vil blive implementeret og fulgt af fremtidig ledelse.

Afgrænsning af analysen

På grund af projektets forholdsvis tidlige fase (inden budgetgodkendelse og endelig plan) har KPMG begrænset sin risikoanalyse til at se på styringen af projektet gennem 5 primære områder:

1. Projektledelse
2. Projektstyring
3. Økonomistyring
4. Mennesker og processer
5. Kontrakt - og udbudsstyring

Denne rapport forholder sig dermed ikke til de byggetekniske risici

Erfaringen fra andre store og komplekse projekter viser, at det må antages at projektet står over for betydelige risici for forsinkelser og budgetoverskridelser pga. bryggemæssige risici.

KPMG har forholdt sig til at de beskrevne processer om risikostyring løbende vil identificere, vurdere og styre disse typer af risici og vi har allerede set de første eksempler på disse processer. For at minimere risikoen for bygge mæssige risici bliver det derfor kritisk at få implementeret og løbende optimeret projektets processer og risikostyring.

Centrale Temaer

Risici relateret til ledelse af projektet er drevet af en projektstrategi, der er meget mere kompleks end den gængse strategi defineret i "Paradigme for Styringsmanual" udarbejdet af Region Hovedstaden til brug for kvalitetsfundsprojekter. Valget af strategi er i høj grad drevet af en række ekstraordinære betingelser ved projektet (nybyggeri, renovering af fredede bygninger, nedrivning på samme lokalitet som et fuldt fungerende hospital, begrænset plads, udfordringer med adgangsveje, fredede arealer og tunneller etc.), som andre hospitalsbyggerier ikke har.

Den øgede kompleksitet resulterer i, at en større del af koordineringen varetages af projektorganisationen ved strategien med flere delprojekter end ved én totalentreprise. Strategien kan øge usikkerheden, idet færre risici typisk overføres til bygherrerådgiver og entreprenør. Den valgte strategi må dog også antages at give projektet en mere fleksibel og successiv model, som vil være nødvendig givet de ovenfor beskrevne ekstraordinære betingelser.

Valget af strategi er et aktivt valg taget af projektorganisationen for at sikre projektet fleksibilitet samt et fornuftigt resultat. Projektorganisationen vurderer ikke, at det er muligt at lave et tilstrækkeligt planlægningsarbejde, der vil muliggøre en totalentreprise uden at ende med store risici for ændringer, fejl disponeringer og derved overskridelse af tid og budget.

Det er vigtigt at pointere, at valget af strategien bør give projektorganisationen muligheden for aktivt at håndtere og agere på muligheder, ændringer og potentielle værdiskabende afvejninger mellem funktionalitet, kapacitet, innovation og procedure i forhold til daglig drift af hospitalet. Dette skyldes også projektets lange tidslinje, som gør, at projektets senere faser f.eks. kan tilpasses ny hospitalsteknologi etc. Dette bør give en bedre fremtidssikring af slutresultatet.

Projektets naturlige kompleksitet afviger fra Regionens standard, hvilket kan føre til en risiko for mangelfuld eller utilpasset styring fra Region Hovedstaden. Eksempelvis kan nævnes krav om forelæggelse for regionen ved faseskift, hvilket vil resultere i 70 forelæggelser, idet der her er 10 delprojekter med 7 faser i hvert projekt. Der bør laves en forventningsafstemning mellem projektet og Regionen for at sikre, at beslutningsprocesser uden for projektet ikke unødigt kommer til at forsinke projektets fremdrift.

Desuden er der i et projekt af denne kompleksitet og strategi høje krav til ledelse og derved afhængigheder af nøglepersoner i ledelsesteamet. Vi ser derfor en forhøjet risiko i, at stillingen som entreprise chef ikke er besat på nuværende tidspunkt, idet der er krav om meget stor overdragelse af viden om antagelser og beslutninger vedr. projektet, samt at denne person vil "arve" ledelsen og ansvaret for en række projekter og personer i organisationen.

Det budgetmæssige pres på organisationen resulterer ligeledes i en forhøjet risiko for ikke hensigtsmæssig adfærd i relation til etik, kvalitet o. lign. Dette forhold øger nødvendigheden af overordnet styring og etablering af stærke interne kontroller. For mere om Finansielle forhold og budget se Finansiell styring.

Risk drivers

Nr.	Drivere
1	Valget af projektstrategi øger kompleksiteten af projektet og øger derved behovet for styring og ledelse af projektet.
2	Strengt budgetkrav i relation til tid og omkostninger øger risici for uetisk adfærd, manglende kvalitet o. lign.
3	Kravspecifikationer, der på nuværende tidspunkt kun findes på et strategisk niveau, øger risici for manglende eller utilfredsstillende leverancer.
4	Store personafhængigheder på ledelsesniveau begrundet i øget kompleksitet og styringskrav til projektet.

Eksisterende og planlagte tiltag

Nr	Tiltag
1	Personer tilknyttet projektet har stor erfaring inden for områderne, der hører under deres ansvarsområde.
2	Opdeling i mindre projekter samt faseopdeling med tilhørende specificerede budgetter for at minimere risiko for budgetoverskridelse og forsinkelser.
3	Earned Value metode til afregning af projekter.
4	Styringsmanual inkluderende krav til kontrol, styring, monitorering, risikostyring.
5	Involvering af gennemgående og specialiserede bygherrerådgivere.

Den fleksible projektmodel indebærer helt naturligt en række muligheder, men også øget risiko i forhold til koordinering og ledelse af de 10 delprojekter etc. Den øgede kompleksitet ved 10 delprojekter, øger krav til styring af overensstemmelse mellem de individuelle kontrakter i henhold til overordnet plan og grænseflader. De individuelle og samlede krav til logistik, adgang til byggeplads, tilgængelighed af designinformation og klargøring af byggeplads skaber afhængigheder mellem delprojekter, og information og timing skal koordineres af den centrale planlægning.

Kompleksiteten af koordineringen over flere kontrakter øger risici relateret til styring af ændringer, idet ændringer til et projekt kan medføre ændringer i andre delprojekter, planlægning, specifikationer osv. Det skal dog pointeres, at de individuelle delprojekter i nogen udstrækning er uafhængige, hvilket vil reducere interne afhængigheder projekterne imellem og den samlede effekt af ændringer til et enkelt delprojekt. Der kan dog opstå større ændringer (f.eks. eksterne ændringer i krav til byggeriet og det færdige resultat).

Projektmodellen er baseret på analyse af bedst mulig information på designstadiet. Modellen tillader, at organisationen udsætter detailbeslutninger til det senest praktiske tidspunkt, hvor de strategiske og taktiske beslutninger er taget på tidligere stadier. Valget af modellen er taget for at muliggøre mere informerede beslutninger i detaljen og give mulighed for ændringer i detaljeniveauet. Der er dog pt. ingen "exit plans" eller proces for at styre ændringer. Dette setup medfører øget risiko sammenholdt med tidligere beskrevet projektstrategi.

Eftersom det er projektorganisationen, der skal tage ejerskabet for den samlede projektledelse, bliver styrken af kompetencerne i organisationen samt dens rådgivere kritiske for projektets succes. Det må derfor igen her pointeres, at tilknytningen af entreprisechefen, samt krav til kompetencer og erfaring hos denne inden for ledelse af komplekse projekter, er kritisk for projektets succes.

Desuden findes der øgede risici i håndteringen af interessenter og kommunikation til disse i relation til styring af ændringer. Projektet har identificeret mange interessenter, for hvem der er klare kommunikationsstrategier, hvilke skal vedligeholdes i forbindelse med ændringer. Den nuværende strategi for håndtering af interessenter bør sammenkobles med en fremtidig strategi for styring af ændringer.

Det er KPMG's vurdering, at projektet bør have fokus på at definere samt implementere en tilgang til styring af ændringer. Strategien bør inkludere definition på ansvarsområder, beslutningsrettigheder samt processer. Der bør desuden skabes en sammenhæng med kommunikationsstrategien for derved at sikre interessenternes engagement i projektet.

Risk drivers

Nr.	Drivere
1	Grundet fleksibiliteten af projektet kan der opstå uklarheder om endeligt mål og derved projektstyringen. Generelt er det strategiske og taktiske niveau er planlagt og det operationelle er fleksibelt.
2	Ikke klarhed over beslutningsmagt og ansvarsområder.
3	Nuværende ændringsstyring, hvor der er uklarhed om ansvarsfordeling mellem Regionen, projektets styringsgruppe, projektledelsen, delprojektledelsen samt evt. involvering af brugergruppen.
4	Kompleksitet og valgt strategi.

Eksisterende og planlagte tiltag

Nr	Tiltag
1	Involvering af gennemgående bygherrerådgiver samt rådgivere på de enkelte delprojekter.
2	Involvering af gennemgående bygherrerådgiver samt rådgivere på de enkelte delprojekter.
3	Ændringsstyring i form af afvigelser er beskrevet kort i styringsmanual.
4	Involvering af gennemgående bygherrerådgiver samt rådgivere på de enkelte delprojekter.

Bispebjerg projektet vurderes at være genstand for en række betydelige finansielle risici primært grundet et meget stramt budget og den kompleksitet, der naturligt følger af, at skulle bygge midt i et eksisterende og fuldt operationelt hospital.

Ud over at budget for projektet synes meget fastlåst og derved umuligt at ændre (forhøje), så synes budgettet også at være fastsat ud fra nogle meget lave forudsætninger om byggeomkostninger pr. m2. En forudsætning som vurderes ikke at tage i betragtning, at der i Københavnsområdet typisk er tale om nogle betragteligt højere byggeomkostninger pr. m2 (grundet højere lønninger, logistikomkostninger, byggepladsbegrænsninger, hensyntagen til mange interessenter/naboer samt følsomhed med planlægning og procesudfordringer grundet tæt bebygget og befolket område), samt det faktum, at byggeprojektet givet vil have højere byggeomkostninger, idet det finder sted midt imellem et eksisterende og operationelt hospital, med fredede bygninger, arealer og træer og stærkt begrænset byggeplads/-arealer.

Projektmodellen øger som tidligere nævnt helt naturligt risikoen for budgetoverskridelse, da der skal indgås langt flere entrepriseaftaler over en længere tidsperiode ligesom forsinkelser af et lille delprojekt kan få tidsmæssige og derved økonomiske konsekvenser for efterfølgende delprojekter. Projektmodellen indebærer derudover risiko for, at der kan opstå konflikter mellem de enkelte entreprenører grundet visse tidsmæssige overlap projekter imellem, ligesom risici for at noget 'falder ned i mellem to stole' er øget. Alt sammen risici, som stiller betydelige krav til projektorganisationen, ikke mindst den kommende entreprisechef.

Den lange tidsperiode på op til 12 år for projektet vurderes også at være en risikofaktor. Udvikling i byggeomkostninger, lønninger, entreprenørernes appetit for opgaver etc. skal således tages med i betragtning. Budget reguleres løbende efter "Pris & Lønreguleringen" som fastsættes af Regionen, men ikke for udvikling i f.eks. byggeomkostningsindekset. To indeks, som allerede fra 2009 til dato har udviklet sig til ugunst for projektet jf. oplysninger fra projektorganisationen, og som grundet den valgte projektmodel kan have stor betydning for fremtidig økonomisk udvikling i projektet.

Sidst skal bemærkes, at myndighedsgodkendelser så som nødvendige lokalplaner og byggetilladelser endnu ikke foreligger, ligesom den krævede VVM-redegørelse ej heller endnu er færdiggjort. Forudsætninger som uforudset kan blive kompliceret i form af yderligere spørgsmål, krav eller lignende med en række potentielle økonomiske konsekvenser for projektet til følge.

Samlet set stiller ovennævnte betydelige krav til en meget stærk projektorganisation med klare procedurer og stærke kompetencer inden for teknisk viden, økonomistyring og controlling samt risk management.

Risk drivers

Nr.	Drivere
1	Meget stramt budget som endvidere synes at være baseret på en forudsætning om en meget lav byggeomkostning pr. m2
2	En kompleks projektmodel med 10 nybyggeri-delprojekter og et yderligere antal renoveringsprojekter.
3	Lang tidshorisont.
4	Myndighedsgodkendelser og VVM-redegørelse er ikke på plads.

Eksisterende og planlagte tiltag

Nr	Tiltag
1	Stærkt fokus på nytænkning i form af procesvurdering og -analyser, nye mulige teknologier og logistiske løsninger med målsætning om at kunne reducere behov for samlet antal m2 ,hvorved rådighedsbeløb pr. m2 forbedres.
2	Detaljeret budget på alle 10 delprojekter samt renoveringsprojekterne er under udarbejdelse. SoP's er ligeledes under udarbejdelse.
3	Stort fokus på tidsafhængighed delprojekterne imellem samt nødvendige processer og beslutninger tilknyttet hermed. Intensiveres, når ovennævnte detailbudgetter for hvert enkelt delprojekt foreligger.
4	Stærkt fokus på dialog og forventningsafstemning med myndigheder og andre interessenter.

Valget af projektstrategi og kompleksiteten af projektet samt projektets lange livscyklus medfører, at behovet for at have de rette personer med de rette kompetencer til den rette tid er kritisk for projektets succes.

Projektorganisationen er på nuværende stadiet under fortsat udvikling mod at kunne styre porteføljen af projekter. Det er essentielt for projektet at have klare rolle- og ansvarsbeskrivelser gennem hele organisationen. Der findes på dette stadiet beskrivelser af roller og rettigheder for store dele af organisationen. Dog er der områder, der stadig mangler udarbejdelse, som beskrevet under "Projektstyring" og "Projektledelse" (f.eks. ift. Regionen og ift. ændringer).

Uklar og utilstrækkelig styring af individers adfærd og værdier kan medføre en række af uheldige hændelser, der kan resultere i negativ medieomtale, budgetoverskridelse og besvigelser. I den nuværende styringsmanual findes stort set ingen beskrivelse af styring af disse områder.

En væsentlig faktor i projektet vil være, at den nuværende kommunikationsplan vedvarende effektivt kommunikerer den samlede vision for projektet på tværs af alle projektansatte, interessenter, entreprenører og bygherrerådgivere. Det bør overvejes, om nøglebudskaberne skal udbygges, så projektets formål, strategi, værdier, krav til adfærd og arbejdsmiljø/sikkerhed kommunikerer aktivt og kontinuerligt. Skabelsen af en genkendelig projektidentitet, som alle projektets interessenter kan relatere sig til og involvere sig i, hjælper med til at håndtere mange kompleksitets- og koordineringsproblemer i fremtiden. Vi har noteret, at projektorganisationen arbejder på etablering af en fælles 'Bispebjerg ånd' ved hjælp af fælles byggeplansentreprenør ligesom en 'Bispebjerg maskot' ligeledes skulle være på vej - tiltag som understøtter en fælles projektidentitet.

Overordnet er projektets procedurer og processer blevet væsentligt opgraderet og udviklet gennem forløbet med denne risikovurdering (dog er mange dokumenter og procedurer stadig i udkast). For at disse procedurer og processer skal imødegå risici, er det vigtigt, at de bliver færdiggjort samt kommunikeret til organisationen og andre relevante interessenter. Kommunikation kan her foregå gennem formel træning, kampagner, kontrakter, funktionsbeskrivelser, manualer osv. Det er af organisationen fremhævet, at baggrunden for manglende færdiggørelse af beskrevne procedurer og processer i høj grad er begrundet af sent implementering af systemer og værktøjer, så som SAP og risikostyringsværktøj (regionale systemer).

Projektet har designet et omfangsrigt rapporteringsforløb (som er defineret i standardformater fra Regionen). Der findes dog for dette projekts vedkommende en øget risiko for forsinket rapportering på grund af det øgede antal af interessenter, der leverer input. Desuden er en del af informationen i rapporteringen indsamlet gennem informationsteknologiske systemer, hvorfor projektet også har en høj afhængighed af rettidig implementering af relevante systemer.

Et muligt område til overvejelse er relationen til de eksisterende hospitaler (Bispebjerg og Frederiksberg) og mennesker samt processer, der arves fra disse. Etableringen af "Bispebjerg Academy" er væsentlig for at skabe sammenhæng og overgang fra eksisterende hospitaler og projektet samt de nye processer og procedurer som bliver etableret.

Risk drivers

Nr.	Drivere
1	Høje krav om specialistviden.
2	Stramt budget kan lede til individer, der "springer over hvor gærdet er lavest".
3	"Slank" ledelsesorganisation.

Eksisterende og planlagte tiltag

Nr	Tiltag
1	Beskrivelser af roller og ansvarsområder.
2	Strategi for rapportering og porteføljestyling.
3	Politikker, SOP'er.
4	Kapacitets- og kompetencestyringsværktøj.

Projektets kompleksitet kombineret med budgetbegrænsninger vil medføre øget pres på strategi og rammeværk for udbud af forsyningskæden.

KPMG har gennem vores diskussioner med ledelsen af projektet set, at selvom der er en vision for tilgangen til udbudsfasen, så er denne for nuværende ikke defineret i tilstrækkelige detaljer. Vi vil pointere, at dette bør være et område, der kræver opmærksomhed i umiddelbar fremtid. Dette er begrundet i at udbudsstrategi og metode ikke kun vil definere, hvordan organisationen interagerer med forsyningskæden, men også kan have indflydelse på timing og indhold af udbudsmateriale. Vi har forstået på dialog med projektorganisationen, at en samlet udbudsstrategi skulle være under udarbejdelse, men har ikke været præsenteret for dokumentation herfor.

Projektets strategi afhænger i høj grad af forsyningskædens evne og vilje til at være proaktive og tage ejerskab for risici samt samarbejdet med andre i forsyningskæden. For at sikre dette vil vi forvente at en udbudsstrategi minimum indeholder følgende:

- Krav til udbudstager om kollegialt samarbejde med projektorganisationen samt andre udbudstagere for derved at sikre effektiv koordinering af arbejdet. Endvidere sikre at udbudstager anerkender ejerskab af nøglerisici samt evner at være proaktive i identificeringen af potentielle trusler mod det samlede projekt.
- Fleksibilitet i forhold til ændringer i kravspecifikation uden at bryde kontraktuelle betingelser og forpligtelser relateret til omkostninger eller levering.
- Sammenhænge der sikrer motivation af ønsket adfærd inden for levering, koordinering, milepæle og succeskriterier.

Jf. vores bemærkninger ovenfor, skulle en samlet udbudsstrategi være under udarbejdelse indeholdende netop disse minimumselementer.

Projektgruppen bør eksplicit analysere de risici, der ikke kan blive overført eller uddelegeret til udbudstager, fordi disse ikke umiddelbart kan håndteres af udbudstager eller fordi virkningen af denne overstiger udbudstagers ansvar.

Risk drivers

Nr.	Drivere
1	Styring af korrekt levering fra udbudstager og samtidig beholde fleksibilitet omkring styring af ændringer til plan og design vil blive en nøglefaktor for et succesfuldt projekt.
2	Projektets kompleksitet vil kræve at udbudstager håndterer risici og koordinerer med andre udbudstager samt er proaktive i at identificere og håndtere risici uden for deres naturlige ansvarsområder.
3	Den høje sandsynlighed for, at der opstår ændringer til plan og design vil kræve, at udbudstager er fleksible i forhold til ændringer og åbne for ny planlægning i forlængelse heraf.
4	Alle underleverandører skal levere information til samme rapportering og fælles kontrol, hvorfor der er et stort behov for at sikre ensretning af brug af informationsteknologiske værktøjer, skabeloner og platforme.

Eksisterende og planlagte tiltag

Nr	Tiltag
1	Der etableres en samlet kontraktpakke kaldet "Bispebjerg Modellen" til sikring af ensrettet dokumentation og regelsæt.
2	Krav i specielle betingelser om, at udbudstager deltager i risikostyringsmøder, der koordineres af risikostyringschef. Der afholdes møder ud fra en vurdering af standardiseret kompleksitetsværktøj.
3	
4	Krav i betingelser til udbudstager om benyttelse af projektets standard informations teknologiske værktøjer.

Der er to primære forhold, KPMG har vurderet i forhold til teknologi: i) Teknologiske krav fra projektet til styring af projektet etc. , ii) Teknologi, der skal leveres og implementeres som en del af leverancen af det færdige hospital.

i) Teknologiske krav til projektstyring.

De teknologiske krav inden for projekt- og kontraktstyring inkluderer et gennemgående og integreret projektplanlægningsværktøj, kontrol- og rapporteringspakke. Teknologien giver projektledelsen mulighed for at styre projektets tidsforbrug og omkostningsforbrug såvel som styring af plan, risiko, ændringer og konfigurationer på baggrund af så detaljerede oplysninger som muligt (for at sikre at hver del af projekt og kontrakter følger fastlagt standard og data). Et andet væsentligt element af projektets teknologi er systemet til håndtering af information og dokumentation. Komplexiteten og omfanget vil resultere i store mængder af detaljeret og sofistikeret information, som vil være underlagt ændringer, revideringer, godkendelser osv. Kravene til tilgængelighed og fyldestgørende information i projektførelsen bringer et stort behov for centraliseret styring af information, versioner osv. samt at sikre tilgængelighed gennem rettidig behandling af ændringer og godkendelser.

Baseret på vores vurdering af projektet er det vores opfattelse, at visionen for projektteknologien anerkender vigtigheden af dette, men at der ikke findes en klart defineret strategi for udvikling, implementering, drift, ændringer og beredskab for disse systemer. Vi er blevet oplyst at planlægningsværktøj samt et risikostyringsværktøj er fundet og under indkøb/implementering. Vi vurderer, at der er behov for udvikling af en gennemgående strategi og plan for projektteknologier inkluderende implementering og operationel drift.

ii) Teknologi til det fremtidige hospital.

Projektet har indikeret, at det forventer at anvende potentielle teknologiske fordele og udviklinger til at effektivisere udnyttelsen af ressourcer og derved løfte hospitalets drift inden for de definerede plads- og budgetkrav. Disse teknologier inkluderer (men er ikke begrænset til) medico teknisk udstyr og systemer, logistikplanlægning og -kontrol, kommunikation, serviceinformation, pladskrav og beslutningsinformation. Det bør anerkendes, at disse systemer i høj grad er internt afhængige, og der bør derfor foretages en vurdering af den overordnede systemarkitektur, kravspecifikationer samt krav til integration. I det tilfælde hvor teknologierne ikke er udvalgt endnu (for at sikre moderne tilstrækkelige systemer), bør der stadig defineres en overordnet plan, der sikrer kompatibilitet med byggeridesign, pladskrav, energi, ventilation og vedligehold. Det bør overvejes at etablere en overordnet integreret strategi der definerer hvordan teknologi, udvælges/udvikles, implementeres og driftes for sikre kommunikation og data, således at de fremtidige krav til IT sikkerhed og beredskab er tænkt ind fra starten.

Risk drivers

Nr.	Drivere
1	Teknologi for projekt -og udbudsstyring vil blive en væsentlig faktor i at sikre rettidig og fyldestgørende håndtering af planlægning, rapportering, risikostyring og ændringer.
2	Teknologi til håndtering af information under design- og byggefasen vil være væsentlig for at sikre ensartet, korrekt, komplet og rettidig information til brug for design og konstruktion. Herunder at sikre opdateret, revideret og godkendt materiale er tilgængeligt.
3	Teknologi er vurderet som en nøglefaktor i at sikre et mere effektivt hospital i fremtiden. Det er vigtigt, at de operationelle krav fra disse systemer er fuldt afdækket og integreret i byggeriet.
4	Overlevering af teknologiprojekter og interaktion hermed kan være meget risikofyldt og afhænger af koordinering med andre interessenter. Håndtering af design og konfiguration er væsentligt til at sikre succesfuld overlevering til produktion.

Eksisterende og planlagte tiltag

Nr	Tiltag
1	Projektstyringsværktøj er under indkøb.
2	Risikostyringsystem er under indkøb/implementering.
3	SAP system er under implementering.

Appendiks 1:

Risikoanalyse gennemgang

1. Projektstyring
2. Projektledelse
3. Økonomistyring
4. Mennesker og processer
5. Udbud og teknologi

1. Projektledelse

Risikoanalyse

Strategisk tilpasning:

Lav Risiko

Beskrivelse: Der er i projektet en risiko for manglende strategisk sammenhæng, idet dette projekts strategi adskiller sig fra de traditionelle kvalitetsfundsprojekter. Den valgte strategi tager øget risiko på projektorganisationen og dermed projektejer, hvilket potentielt ikke er i overensstemmelse med Regionens risikoappetit. Desuden er det væsentligt, at den valgte strategi er integreret gennem hele organisationen. Den valgte strategi er dog af organisationen vurderet til at være den bedste til de specielle behov, dette projekt stiller i forhold til andre kvalitetsfundsprojekter.

Tiltag:

Strategien er integreret og implementeret gennem hele organisationen gennem tæt, uformel interaktion samt formelle møder internt i organisationen.

Projektledelsen afholder møder med projektleder, risk manager, finansielle controllere og entreprisetagere samt rådgivere efter stramt fastlagte planer.

Integreringen af strategien med interessenter i henhold til styring af projektledelsen foretages gennem månedlig rapportering fra projektet til styregruppe og regionens hospitalsbyggestyregruppe. Desuden er strategien defineret i projektbeskrivelse og underlagt godkendelse af Region Hovedstaden samt Kvalitetsfondens ekspertudvalg.

Vurdering:

Valget med en projektstrategi, der øget antallet af projekter til 10 delprojekter, afviger fra standarderne sat af regionen og forøger projektets kompleksitet og dermed også risiko. Usikkerheder i forbindelse med koordineringen af projekter, samarbejde mellem de forskellige total- og hovedentreprenører samt usikkerheder omkring fremtidige omkostninger påtages nu af projektledelsen og dermed projektejer. Dette skaber også muligheder for et mere fleksibelt projekt, der kan udvikle sig med samfundet og teknologien og dermed skabe et bedre endeligt produkt. Vi har gennem vores analyse vurderet, at strategien er klart kommunikeret og godkendt af relevante interessenter. Det skal dog fremhæves, at det ikke kan ses, at Regionen og Kvalitetsfonden har tilpasset kravene i henhold til den øgede risiko. Samlet er vurderingen af den tilbageværende risiko dog lav.

Ledelse

Moderat risiko

Beskrivelse: Lederskab af projektet er potentielt et høj risiko område idet den øgede kompleksitet og risiko påtaget igennem valg af strategi øger krav til ledelsens evner. Et væsentligt punkt for tilstrækkelig ledelse, er et fuldtalligt ledelsesteam igennem hele projektet samt en tydelig integration i de nuværende hospitalers ledelse. Manglende kompetencer, udskiftninger og integration kan medføre budgetoverskridelser og forsinkelser.

Tiltag: Ledelsen af projektet er integreret i ledelsen af det eksisterende hospital for derved at skabe sammenhæng mellem projekt og den daglige ledelse af hospitalet. Strukturen i ledelsen er beskrevet i styringsmanualen for projektet. Projektledelsen varetages af projektdirektør Claes Brylle Hallqvist der er vicedirektør i det fusionerede Bispebjerg og Frederiksberg hospital. Desuden er den daglige projektledelse delt i tre personer, hvor to er ansat, og en del af planlægningen, hvorimod entreprisechefen endnu ikke er ansat eller udpeget. Proces og Bygge-chef er begge erfarne indenfor området. Entreprisechefen forventes ansat i 2013. Det er af projektet vurderet at der er store personafhængigheder af ledelsen, hvilket er en del af risikostyringen, der er dog ikke udarbejdet planer der sikre en hurtig overtagelse/overdragelse ved udskiftninger. Der synes at være fokus på at sikre ordentlig dokumentation således, at viden ikke går tabt ved eventuelle udskiftninger.

Vurdering: Projektet har på grund af kompleksitet og risiko i projektet stort behov for høje og specialiserede ledelseskompetencer, samt en tæt integrering af ledelsesgruppen internt og i det eksisterende hospital. Det er vores vurdering at projektet for nuværende opfylder de krav der er stillet af Regionen i paradigme for styringsmanual, samt at der er skabt en stærk forankring i det eksisterende hospital. Desuden findes der en øget risiko i at der ikke endnu er tilknyttet en Entreprisechef til projektet. Det er KPMGs vurdering at Entreprisechefen skal have en meget central rolle i leveringen af projektet og at det medfører betydelig risiko for uafklaret ledelse, strategi og planer ikke at have Entreprisechefen med i hele processen.

Politik og retning:

Lav risiko

Beskrivelse: Det vurderes væsentligt at projektet har defineret og planlagt klare politikker og retning for processen både i relation til projekt ledelse og entreprisetagers. Ved uklarheder i retning og politikker, findes øget risiko for budgetoverskridelser, leverancernes kvalitet og forsinkelser.

Tiltag:

Projektet og projektledelsen er styret gennem de overordnede styringsprincipper defineret af Regionen i paradigme for styringsmanual og projekt beskrivelsen fra 2010 samt lovmæssige og regionale krav til indhold i projektet. Der er, som krævet, udarbejdet en specifik styringsmanual for projektet.

Styring af entreprisetageres og bygherrerådgivere er defineret igennem de særlige betingelser til bygherrerådgivere og entreprisetager. Disse betingelser sætter standarder, politikker og retning for alle

Desuden udarbejdes arbejdsbeskrivelser (SOP), manualer, vejledninger osv. for alle væsentlige funktioner for derved at sikre ensretning.

På dette stadie er de fleste politikker, arbejdsbeskrivelser osv. stadig under udarbejdelse eller i udkast.

Vurdering:

Det er KPMG's vurdering at projektorganisationen er bevidst om behovet for at sætte en klar retning, politikker og procedurer samt at sikre at disse er/bliver implementeret i hele organisationen. Der er generelt planer, politikker og arbejdsbeskrivelser for de væsentlige funktioner samt en plan for implementering af disse.

Ansvar og ansvarsområde

Moderat risiko

Beskrivelse : Det er KPMG's erfaring, at projekter af denne kompleksitet og tidsmæssige længde, behøver meget klare og formelle beskrivelser af ansvar og ansvarsområder for all i organisationen.

Tiltag:

Projektets styringsmanual inkluderer beskrivelser af roller og rettigheder i relation til risikostyring, projektledelse samt det overordnede ansvar tildelt projektets ledelsesgruppe og Regionen.

Entreprisetagere af bygge- og rådgivningsopgavers ansvar er beskrevet i de særlige betingelser til kontrakterne såvel som ydelseskrav er beskrevet i ydelsesbeskrivelser.

Desuden findes der en uformel opdeling af ansvar internt i projektledelsesgruppen.

Vurdering:

Det er KPMG's vurdering, at projektorganisationen er meget bevidste om at fordele ansvar og ansvarsområder i projektet. Det er dog også vores vurdering, at der ikke findes en skarp fordeling af definitionen på ansvarsområderne for det overordnede ledelsesteam samt styregruppe og Regionen. Det vurderes, at paradigmet for styringsmanualen ikke giver tilstrækkelige rammer i dette tilfælde, idet øget kompleksitet og ansvar i projektets ledelsesteam, ændrer og øger ansvarsområder.

Projektets styringsstruktur:

Høj risiko

Beskrivelse: Projektets styringsstruktur bør være tilpasset til den øgede risiko og mulighed, der tages med den valgte strategi. Det er væsentligt at strukturen tilpasses, således at der skabes grundlag for at sikre en ansvarlig styring af projektet i henhold til projekterens risikoappetit. Endvidere er det vigtigt for projektet at der etableres en klar styring på alle niveauer, fra det strategiske til det operationelle niveau.

Tiltag:

Projektets styringsstruktur er defineret i paradigme for styringsmanual udarbejdet af Region Hovedstaden til brug for kvalitetsfundsprojekterne. Paradigmet er udarbejdet til styring af store projekter, hvor der stilles krav om tilsyn, godkendelser i Regionen ved faseskift og lign. Det oplyses på flere områder, at projektets styregruppe ikke finder paradigmet anvendeligt for dette projekt, idet der her ikke er 1 men 10 projekter, hvilket eksempelvis kræver 70 forelæggelser for Regionen i forbindelse med faseskift.

Vurdering:

Det er KPMG's generelle vurdering, at krav i paradigmet for styringsmanual efterleves i projektet. Men det er også vores vurdering, at paradigmet der kræves efterlevet, ikke er tilpasset den strategi der er valgt af projektet. Eksempelvis er krav i forbindelse med ændringsstyring ikke anvendelige i den valgte strategi, og det virker heller ikke praktisk anvendeligt at skulle præsentere 70 faseskift for Regionen. Risikoen forbundet med budgetoverskridelser og forsinkelser grundet i utilstrækkelig styring, vurderes høj.

Monitorering og kontroller

Moderat Risiko

Beskrivelse : Tilstrækkelig monitorering og kontrol krav skal være defineret for at sikre en tilstrækkelig og rettidig styring af projektet.

Tiltag:

Styringsmanualen for projektet definerer krav om kontrol, monitorering og rapportering på et processtadiet. Der er desuden krav om entreprisetagers brug af projektets fremtidige centrale systemer der muliggør en central kontrol og opfølgning på både tid og økonomi. Desuden er der beskrevet processer, hvor projektledere, finansielle controllere og risk management skal afholde koordinerende møder for at sikre en sammenhængende monitorering.

Projektcontrollere er ansvarlige for at vurdere fremskridt i forhold til plan og Earned Value og de skal i samarbejde med den finansielle kontrol levere input til månedlig rapportering.

Projektet er desuden underlagt kontrol fra regionen på både finansielle og sundhedsfaglige områder.

Vurdering:

Det er KPMG's vurdering at kontroller og monitorering i selve projektorganisationen er udarbejdet, beskrevet og forventes implementeret. Det er dog også bemærket at kontroller og processer ikke kan færdiggøres, før systemer til understøttelse heraf implementeres. Desuden er det ikke muligt at se, at tilsynet fra regionen er tilpasset den valgte strategi, og det bør overvejes, om der skal ændres i mængden eller arten af tilsyn for at understøtte denne.

2. Projektstyring

Risikoanalyse

Definition og håndtering af overordnet plan

Lav risiko

Beskrivelse: Den overordnede plan og definition af krav til projektet skal være klart formuleret, og der bør klart defineres processer til at håndtere arbejdet med planen.

Tiltag:

Det overordnede formål for det fremtidige hospital er defineret i den generelle plan for hospitaler i regionen. Derudover er den generelle plan defineret i helhedsplanen for projektet med udgangspunkt i projektbeskrivelsen.

I arbejdet med at definere detaljerede planer for de enkelte delprojekter, benyttes analyser fra procesdelen af organisationen af byggechefen og dennes organisation til, i samarbejde med bygherrerådgiver at udarbejde detaljerede kravspecifikationer og udbudsmateriale, der skal opfylde den overordnede plan. Den valgte tilgang har til formål at skabe en effektivisering på 6-8% af processerne.

Vurdering:

Det er KPMG's vurdering, at organisationen er bevidst om vigtigheden af et klart grundlag for udbud af de endelige kontrakter. Det er dog også vores vurdering, at der ikke er fuldstændig klarhed over hvorledes og med hvilke værktøjer og specifikke målsætninger, at den meget overordnede helhedsplan skal bearbejdes til opnåelige detaljerede planer inden for et meget stramt budget. Vi vurderer den samlede risiko til at være lav, dog bør det overvejes, hvorledes det sikres, at den overordnede plan og formål følger med udviklingen i samfundet og ikke er leverer kravene fra 2010 i 2025. Dette kunne eksempelvis gøres ved analyse og modellering af den demografiske udvikling o. lign.

Planlægning og procesledelse

Moderat Risiko

Beskrivelse: Tilstrækkelig og aktiv planlægning og styring af fremdrift i processen er essentiel i dette projekt, hvor der projekteres, designes og bygges 10 delprojekter uafhængigt af hinanden, som der vurderes ,at have store indbyrdes afhængigheder.

Tiltag:

Planlægnings- og designprocessen er under ledelse af Byggechef. Der er på nuværende tidspunkt lavet overordnede planer for de respektive projekter og faser.

Styring af fremdrift skal håndteres af entreprisechef, der ikke er tilknyttet endnu.

Desuden er der designet processer til opfølgning på tid og fremdrift gennem Earned value metode og projektkontrol-funktioner.

Vurdering:

Det er vores vurdering, at den nuværende planlægning og tidsplan er meget overordnet og et estimat baseret på generelt tidsforbrug og antagelser. En af de væsentlige faktorer for projektets succes er den planlagte model for sekventiel afvikling af projekter og planlægning. Vi vurderer derfor ,at det bør overvejes at udarbejde langt mere detaljerede planer omkring den faktiske proces. Desuden vurderes det risikofyldt at entreprisechefen, der bliver ansvarlig for at sikre overholdelse af planer, ikke er med til at udarbejde planer, da denne ikke er tilknyttet endnu. Vi forventer derfor, at planerne bliver langt mere detaljerede, når entreprisechefen findes og tilknyttes.

Risiko/problem ledelse

Lav risiko

Beskrivelse: En klart defineret og anerkendt strategi og plan for risikostyring er væsentlig for projektet. Strategien og planerne bør indeholde en klar plan for, hvordan det ønskes at risikostyring bliver en del af den generelle ledelse af projekterne.

Tiltag:

Paradigme for styringsmanual defineret af regionen definerer de generelle krav om risikostyring i projektet. Disse krav er inkorporeret i styringsmanualen for projektet, en politik for risikostyring, specifikke procedurer (SOP's) og manualer for risikostyring.

Risikostyring er tydeligt medtaget i rapportering og kontrolstrukturen i projektet.

Der er udarbejdet en risikodatabase, og krav om entreprisetagers deltagelse og aktive involvering i risikostyring er beskrevet i de særlige betingelser til udbud.

Vurdering:

Det er vores vurdering, at risikostyringsfunktionen er designet og beskrevet som der er krav om, samt at dette er et fokusområde for hele organisationen. Vi vurderer dog også, at der kan være ekstra risiko forbundet med at entreprisetagere ikke nødvendigvis kan eller vil tage ansvar for risici, der ikke vedrører deres projekt, og det bør overvejes, hvordan man i organisationen fremadrettet sikrer at disse risici bliver behandlet af projektorganisationen.

Styring af ændringer

Høj risiko

Beskrivelse: Idet der er valgt en strategi og metode for projektet, hvor design, planlægning og byggeri af mange projekter med store afhængigheder foretages successivt med forskellige overlap på baggrund af en fleksibel ramme, vil der i løbet af projektet blive et stort behov for en klar tilgang til styring af ændringer. Der bør derfor fastlægges proces, procedurer, ansvar og rettigheder i forbindelse med styring af ændringer.

Tiltag

Paradigme for styringsmanual definerer en overordnet tilgang til styring af ændringer, der inkluderer en forhåndsgodkendt ændringsliste med kontrollen af ændringer hos styregruppe, der afholder 4 årlige møder. Der er desuden krav om en 5 % contingency pool til dækning af afvigelse og ændringer.

Projektet har desuden i styringsmanualen beskrevet styring af afvigelse og fravigelse som delprojektlederens ansvar. Der er ikke defineret en strategi eller tilgang til håndtering af større ændringer.

Vurdering:

Det er vores vurdering, at den definerede tilgang til styring af ændringer ikke er tilstrækkelig til at styre potentielle ændringer til planer, kontrakter, kravspecifikation og lign. Det vurderes dog også, at projektet er bevidst om dette og forventer at udarbejde dette snarest. Desuden skal det pointeres, at vi ikke vurderer den tilgang beskrevet i styringsmanualen som optimal, da projektets strategi gør, at organisationen skal kunne reagere og gennemføre ændringer meget hurtigere og mere effektivt end den beskrevne tilgang tillader.

Kvalitetsstyring

Moderat risiko

Beskrivelse: Styring af kvaliteten af projektet er essentielt for projektets succes, men kan også have stor indflydelse på forsinkelser og budgetoverskridelser. I projekter af denne kompleksitet med stramme budgetkrav er der endvidere forhøjet risiko for mangelfuld styring af kvalitet.

Tiltag:
Paradigmet for styringsmanual stiller krav om kvalitetskontrol og rapportering herom. Kvalitetskontrol er i projektet blevet fastlagt som et ansvar under byggechefen. Der findes desuden en kort beskrivelse i projektets styringsmanual om styringen heraf. Beskrivelsen definerer at der vil blive fastlagt specifikke krav til kvalitet der skal leveres og kontrolleres på i det enkelte delprojekt materiale. Der er ikke defineret en fastlagt proces og procedure for kontrol og styring af kvalitet.

Vurdering:
Det er KPMG's vurdering, at en tilstrækkelig proces og procedure for styring af kvalitet i design og byggeproces ikke er defineret, samt at dette ikke for nuværende er et fokusområde for organisationen. Vi vurderer risikoen til at være moderat, idet det forventes at processen vil blive defineret efter tilknytning af entreprisechef.

Kommunikation

Lav risiko

Beskrivelse: Det vurderes, at det er essentielt for projektet at definere en klar kommunikationsstrategi, der sikrer håndtering af alle relevante interessenter, samt at allokere ressourcer og kompetencer til implementering af strategi.

Tiltag:
Er et fokusområde for projektorganisationen. Der er i styringsmanualen defineret en omfangsrig og dækkende overordnet beskrivelse af strategi og implementering af kommunikationsstrategi. Der er desuden tilknyttet 2 fuldtidsstillinger til kommunikation.

Vurdering:
Det er KPMG's vurdering, at der er stor fokus på området i organisationen, samt at planer og strategier er udarbejdet og ressourcer allokere. Det skal dog nævnes, at området fortsat skal være et fokusområde for organisationen, og at det bør overvejes at medtage kommunikationsinitiativer og involvering i de resterende procedurer o. lign når relevant. I særdeleshed når byggerierne igangsættes vil der være stor fokus på kommunikation, inkluderende internt i projektorganisationen, internt på hospitalet samt eksternt til patienter, gæster samt lokale beboere m.v.

3. Økonomistyring

Risikoanalyse

Budget

Høj risiko

Beskrivelse: På baggrund af forhåndstilsagn fra november 2010 blev 'Nyt Hospital og Ny Psykiatri Bispebjerg' projektet tildelt en tilpasset maksimal investeringsramme på 2,95 mia.kr. som derefter alene indeksreguleres. Projektets budget- og økonomistyring må derfor arbejde ud fra denne maksimale budgetramme. Dette kræver en klar og meget detaljeret budgetlægning og økonomistyring. Ud over konsolideret budgetøkonomimodel bør der være udfærdiget detaljerede budgetter for samtlige delprojekter samt renoveringsprojekterne. Sporbarhed i forhold til oprindeligt budget og udvikling i indeks bør ligeledes være en del af økonomistyringen ligesom relationer (tidsmæssige som økonomiske) delprojekterne i mellem bør være klarlagt.

Tiltag:
Detaljeret budget for alle 10 delprojekter er under udarbejdelse.
Tæt samarbejde og interaktion mellem centrale personer, med jævnligt afholdte møder i overensstemmelse med styringsmanual.
Strategi med delprojekter valgt på baggrund af forskelligheden af typer af projekter samt krav fleksibilitet, da behov for teknologi ændres over forløbet
Entreprisechef tilknyttes snarest.
Gennemgående teknisk og finansiel bygherrerådgiver er netop blevet valgt.

Vurdering:
Bispebjerg projektet vurderes at være genstand for en række betydelige finansielle risici primært grundet et meget stramt budget og den kompleksitet, der naturligt følger af, at skulle bygge midt i et eksisterende og fuldt operationelt hospital.
Ud over at budget for projektet synes meget fastlåst og derved umuligt at ændre (forhøje), så synes budgettet også at være fastsat ud fra nogle meget lave forudsætninger om byggeomkostninger pr. m2. En forudsætning som vurderes ikke at tage i betragtning, at der i Københavnsområdet typisk er tale om nogle betragteligt højere byggeomkostninger pr. m2 (grundet højere lønninger, logistikomkostninger, byggepladsbegrænsninger, hensyntagen til mange interessenter/naboer samt følsomhed med planlægning og procesudfordringer grundet tæt bebygget og befolket område), samt det faktum, at byggeprojektet givet vil have højere byggeomkostninger, idet det finder sted midt imellem et eksisterende og operationelt hospital, med fredede bygninger, arealer og træer og stærkt begrænset byggepladser/-arealer. Risiko for budgetudfordringer på sigt i enkelte delprojekter vurderes på den baggrund høj.

Kontrolling

Moderat risiko

Beskrivelse: Projektet bør have formaliseret og struktureret en procedure for finansiel styring og kontrol. Proceduren bør have det formål at sikre, at ledelsen er opdateret og kan agere (og rapportere) på udviklinger i projektet.

Tiltag:
Procedurer for kontrolling og rapportering er beskrevet i styringsmanualen og standardprocedurer (SOP's).
Økonomistyringssystem (SAP) er under implementering.
Centraliseret databasesystem benyttes af alle eksterne rådgivere og udbudstagere for derved at sikre transparent og tilstrækkelig økonomistyring og kontrol.
Gennemgående teknisk og finansiel bygherrerådgiver er netop blevet valgt.

Vurdering:
Det er KPMG's vurdering at kontroller i selve projektorganisationen er udarbejdet, beskrevet og forventes implementeret. Det er dog også bemærket at kontroller og processer ikke kan færdiggøres, før system til understøttelse heraf er endeligt implementeret. Vi vurderer risikoen til at være moderat.

Tid

Moderat risiko

Beskrivelse: Projektet er en del af "2020 hospitalsplan" godkendt af Region Hovedstaden i maj 2010. I overensstemmelse med den fremlagte tidsplan vil projektet være færdigt i 2025 - et årstal som fungerer som en slags 'pejlemærke' for projektets slutdato, men således også til en vis grad synes fleksibelt.

Delprojekter er fordelt over hele tidsperioden og bliver således ikke alle igangsat samtidig. Der er dog et tidsmæssig overlap på en række af de 10 delprojekter såvel i planlægnings- som i byggefaserne. Endvidere vil der være risiko for en tidsmæssig, og derved økonomisk, relation delprojekterne i mellem af ressourcemæssige, logistiske og beslutningsmæssige årsager.

Tiltag:

Overordnet tidsplan for de 10 delprojekter og renoveringsprojekter er under udarbejdelse.

Detaljeret tidsplan inkluderende relationer mellem de enkelte delprojekter er under udarbejdelse.

Færdiggørelsesdato vurderes til at være fleksibel.

Overordnet teknisk og finansiel byggeherrerådgiver er netop blevet valgt og vil forventeligt blive inddraget i analyse heraf.

Vurdering:

Det er KPMG's vurdering at projektorganisationen ved udarbejdelse af detaljeret tidsplaner vil få belyst og analyseret relationer delprojekterne i mellem. Med en fleksibel færdiggørelsesdato har projektorganisationen endvidere mulighed for at tilrette tidsplaner, herunder igangsætning af det/de enkelte delprojekter, således at risiko kan minimeres. Vi vurderer risikoen til at være moderat.

Markedsforhold

Moderat risiko

Beskrivelse : Finansieringen på 2,95 mia. kr. til projektet er baseret på 2009 priser og er underlagt indeksering. De 2,95 mia. kr. modtages over byggeperioden i 2009 nutidsværdi - regulering heraf sker således efter Pris & Lønreguleringen (P&L index), der fastsættes af Region Hovedstaden.

Det anvendte indeks følger ikke fuldt ud prisudviklingen i byggeomkostninger, hvorfor der vil være en risiko at udvikling i byggeomkostninger over den lange projektperiode kan udvikle sig til ugunst for projektets økonomi. I modtaget intern månedsrapport 11/2012 konstateres af projektorganisationen, at disse to indeks således i perioden fra 2009 og frem til 2012 har udviklet sig til ugunst for projektet (P&L index 126,88 mod Byggeomkostnings index 129,20).

Den lange tidsperiode på 12 år resulterer også i en risiko for ændring i markedsforholdene i relation til f.eks. entreprenørens appetit til nye opgaver, risikovillighed, indtjeningskrav og finansiel robusthed. Dette vurderes ikke mindst at være gældende for Bispebjerg projektet som jo skal 'konkurrere' med en lang andre store byggeprojekter i centrale København og omegn.

Tiltag:

'Pris/Løn indeks' givet af Region Hovedstaden benyttes til indeksering af finansiering.

Den almene udvikling i byggeomkostninger følges af projektet.

Udviklingen mellem de to indeks rapporteres på månedlig basis.

Vurdering:

Det er KPMG's vurdering at projektets økonomi og tid kan blive betydeligt berørt af udvikling i markedsforholdene herunder udvikling i byggeomkostninger og markedsvilkår generelt. Vi vurderer risikoen til at være moderat.

Godkendelser

Moderat risiko

Beskrivelse: Til gennemførelse af byggeprojektet skal der udarbejdes en lokalplan for området, ligesom der også skal udarbejdes et kommuneplantillæg for hospitalets matrikel. Derudover er projektet i november 2012 blevet pålagt gennemførelse af en VVM-redegørelse, med offentlig høring, politiske behandlinger og klagefrist som en naturlig del heraf. Godkendelser inklusiv VVM-redegørelse skal være på plads førend byggeriet kan igangsættes.

Tiltag:

Tæt dialog og involvering af de lokale myndigheder af nøglepersoner i projektorganisationen. Kommunikation og interessentstyring er fokusområder for projektledelsen.

Det er aftalt med Københavns Kommune, at kommuneplantillægget udarbejdes parallelt med lokalplanen ligesom VVM-redegørelse følger denne proces.

Vurdering: Det er KPMG's vurdering at der er stærk fokus på dialog og forventningsafstemning med myndigheder og andre interessenter. Grundet projektets beliggenhed og kompleksitet med fredninger, operationelt hospital, trafikafvikling og risiko for støjgener kan der opstå komplikationer i form af yderligere spørgsmål, krav eller lignende med en række potentielle økonomiske konsekvenser for projektet til følge. Vi vurderer risikoen til at være moderat.

Projektmodel

Høj risiko

Beskrivelse: Med nybyggeri af stort somatisk akuthospital, en samlet logistik- og laboratoriebygning, nye psykiatriske faciliteter, nye parkeringsfaciliteter og en gennemgribende renovering af dele af de eksisterende bygninger er det tale om en række forskelligartede byggerier. Projektet er således i alt blevet opdelt i 10 delprojekter samt renoveringsopgave (-r). Projektorganisationen bør have udfærdiget et detaljeret overordnet budget, der inkluderer alle 10 delprojekter og renoveringsprojektet. Der bør ligeledes være et struktureret Value Management program, der inkluderer målbare (del)målsætninger for hvert enkelt delprojekt inklusiv tidsmæssige milepæle og identificerer nøgleudfordringer.

Tiltag:

Projekt- og risikostyring er fokusområder for projektledelsen.

Detaljeret budget og tidsplan for hvert enkelt delprojekt er under udarbejdelse.

Operationelle værktøjer som standard procedurer (SOP's), Grønspættebogen for Projektledere og kompleksitetsværktøjet er under udarbejdelse for derved at sikre en struktureret tilgang til projektstyring herunder risikostyring, økonomistyring og opfølgning på fremdrift.

Projektledere på delprojekterne følger delprojekterne gennem hele processen fra design, over planlægning til opførelse.

Entreprisechef tilknyttes forventeligt snarest

Vurdering:

Valget af projektmodel med opdeling af delprojekter synes at være umiddelbart fornuftigt og givet også helt naturligt, da alternativet med en samlet totalentreprise på hele projektet vurderes ikke muligt inden for den økonomiske ramme, men den fleksible projektmodel øger samtidig usikkerheden for de estimerede budgetter. Risiko for budgetudfordringer i enkelte delprojekter vurderes på den baggrund høj.

4. Mennesker og processer

Risikoanalyse

Organisation, roller og rettigheder

Lav risiko

Beskrivelse: Projektets strategi, med opdeling i en række delprojekter, resulterer i øget risiko i forbindelse med roller og rettigheder. Organisation, roller, ansvarsområder og rettigheder bør være klart defineret for at sikre transparens i ledelse og styring af projektet. Klare roller og rettigheder øger gennemskueligheden for medarbejdere og mindsker risiko for sub-optimering.

Tiltag:

Overordnede roller og rettigheder er beskrevet i styringsmanual og paradigme for styringsmanual.

Krav til risk manager beskrevet i risikostyrings-procedure og fasebeskrivelse med risk manager ansvarsområder.

Projektorganisationen har et klart fokus på standardisering af roller, værktøjer og processer i form af standardprocedurer (SOPs) for alle væsentlige funktioner.

Krav til eksterne parter beskrives i særlige betingelser til udbud.

Vurdering: Det er KPMG's vurdering at organisationens tilgang til beskrivelse af organisation, roller og rettigheder i standard procedurer og styringsmanual er tilstrækkelig. Det skal dog bemærkes, at der ikke er lavet en klar formel definition af ledelsesgruppens individuelle ansvarsområder, roller og rettigheder inklusiv forholdet mellem Regionen og Projektstyregruppen.

Kompetence- og kapacitetsstyring

Moderat risiko

Beskrivelser: Der bør i projektet være en klar strategi for styring af kompetencer og kapacitet af samme for dermed proaktivt at sikre projektorganisationens samlede kapacitet. Projektets kompleksitet, strategi og tidshorisont øger kravet styring af kompetencer og kapacitet.

Tiltag:

Kompetence og kapacitetsstyring er et fokusområde for projekt organisationen, idet risikoen behandles i rapporteringer og er indeholdt i risikodatabase/-register.

Projektet har i styringsmanualen beskrevet strategi for styring af kompetencer og kapacitet, der forventes at anvende et værktøj udviklet af Koncern Byggestyring, hvilket vil sikre at minimums kompetencer er tilgængelige igennem projektet.

Desuden indeholder strategien planer om videreudvikling og uddannelse af eksisterende medarbejdere for derved at sikre fremtidige kompetencer.

Behov for specialist viden og kompetencer vil blive indkøbt af bygherrerådgivere.

Vurdering:

Det er KPMG's vurdering, at der er udarbejdet en fornuftig overordnet strategi, denne bør dog fremadrettet udbygges og konkretiseres til handlingsplaner. Desuden er der for nuværende ikke ansat en entreprisechef, hvorfor ikke alle kompetencer til at udføre projektet er til stede. På dette stadie vurderes risikoen til at være moderat, det skal dog pointeres at det er essentielt for projektets succes, at der arbejdes aktivt med dette område fremadrettet.

Etik og adfærd

Moderat risiko

Beskrivelse: Projektet bør have en klar definition af og strategi for at kommunikere etiske krav, målsætninger og værdier samt for projektet acceptabel adfærd. Uklarhed om krav til dette medfører øget risiko for ikke-acceptabel adfærd, der kan resultere i væsentlige risici forbundet med budgetoverskridelser og forsinkelser.

Tiltag:

Projektet har defineret en strategi omhandlende arbejdsmiljø, sikkerhed og sundhed i styringsmanualen. Det er et fokusområde for projektet at der kommunikeres aktivt til alle interessenter.

Vurdering: Det er KPMG's vurdering, at der er meget lidt fokus på styring af etik og adfærd udover sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen. Vi vurderer, at der på dette tidspunkt er en forhøjet risiko for ikke-acceptabel adfærd og vurderer den samlede risiko som moderat. Desuden bør det overvejes hvorledes den fremtidige interne kommunikation kan understøtte kommunikationen af acceptabel og etisk korrekt adfærd.

Procedurer og implementering

Lav risiko

Beskrivelser: Fastlæggelse af procedurer samt implementering heraf er essentielt for projektet for at opnå det ønskede slutresultat. I projektet er det specielt væsentligt, idet de mange delprojekter og leverancer kræver ensartede procedurer.

Tiltag:

Standardprocedure for alle væsentlige funktioner/processer.

Krav om efterlevelse og deltagelse i projektets procedurer og processer i særlige betingelser til entreprisetagere.

Integration af processer mellem økonomistyring, projekt kontroller og risikostyring.

Integration af alle væsentlige interessenter i fasemøder/risikostyring.

Bispebjerg Academy, til overlevering af procedurer og systemer.

Vurdering:

Der er KPMG's vurdering, at der på dette stadie er tilstrækkelige procedurer og strategi for implementering og integration. Det skal dog bemærkes, at der er vigtigt, at projektet arbejder videre med arbejdet herom i den fremtidige udvikling da mange af disse stadig er på udkast eller udviklingsstadie.

Rapportering

Lav risiko

Beskrivelse: Tilstrækkelig og rettidig rapportering til ledelse og tilsyn skaber gennemsigtighed af projektet og reducerer budget og forsinkelses risici.

Tiltag:

Månedlig rapportering til projektstyregruppe (standard format fra Regionen) inkluderer: økonomi, tid, Kvalitet, risikostyring, samarbejde, projektets status og information samt øvrig information.

Kvartalsvis rapportering til Regionens tilsynsgruppe.

Byggeregnskaber skal godkendes af Regionen.

Ved alle faseskift skal budgetter og regnskaber godkendes.

Ekstern revision.

Yderligere er der krav om rapportering af ændringer ud over den standardiserede rapportering.

Vurdering: Det er KPMG's vurdering, at den samlede strategi for rapportering efterlever krav i paradigme for styringsmanual. Det vurderes dog også, at der findes meget lidt information om rapportering på kvalitet. Desuden bør det overvejes om krav fra regionen er tilstrækkelige, idet strategien øger kompleksiteten af projektet. Internt i projektet udarbejdes rapporteringen dog væsentligt mere detaljeret.

Portefølje styring

Lav risiko

Beskrivelse: Med valget af projekt strategi har projektet påtaget sig væsentlige risici relateret til styring af samtlige indgåede aftaler, kontrakter, entreprenører, bygherrerådgivere o. lign. På dette stadie bør der være en klar strategi for, hvorledes projektet forventes at håndtere denne portefølje.

Tiltag:

Projektet har udarbejdet en overordnet projekt plan, hvor maksimalt 4-5 processer skal udføres samtidigt i projektet.

Desuden forventes processerne at forløbe successivt samt med kraftig involvering af bygherrerådgivere.

Styringen af forløbet fra analyse af processer til design og planlægning og endeligt til byggeri er fordelt mellem de 3 forskellige chefer i projektet, der overtager ansvaret for projektet i hver deres proces. Desuden er der på hvert projekt de samme projektledere igennem hele projektet for derved at skabe konsistens og sammenhæng igennem projektet.

Vurdering:

Det er KPMG's vurdering, at strategien for at styre portefølje og processen er tilstrækkelig på nuværende tidspunkt. Det skal dog pointeres, at strategien skal færdiggøres og konkretiseres til procedurer og planer som projektet skrider længere frem.

5. Udbud og Teknologi

Risikoanalyse

Udbudsstrategi

Moderat risiko

Beskrivelser: Projektet afhænger af en meget kompleks og udfordrende projekt strategi, hvor udbudsstrategien er kompliceret af mange udbud, forskelligheden af udbud i indhold og omfang samt udbudstyper (total og hovedentreprise). Desuden vil strategien stille store krav til detaljekrav i udbudsmaterialet. Desuden er der høje samarbejdskrav og krav til fleksibilitet til entreprisetagere i den valgte strategi.

Tiltag:

Projektet har beskrevet den overordnede udbudsstrategi formel i styringsmanualen, hvor valget af multiple udbud er beskrevet og begrundet.

Strategien beskriver opdelingen i delprojekter, hvor hvert delprojekt vil have et dedikeret budget. Denne løsning er valgt for at undgå at budgetoverskridelser på et delprojekt kan have indflydelse på andre delprojekter. Hvert delprojekt vil blive planlagt og udbudt i samarbejde med en specialiseret bygherrerådgiver på netop det projektområde.

Strategien er udarbejdet med det formål at skabe en sund konkurrence i udbudsprocessen og minimere den administrative byrde for projektorganisationen.

Vurdering:

Det er KPMG's vurdering, at den valgte projekt og udbudsstrategi medfører en moderat risiko relateret til afhængigheder projekterne imellem, samt at dette kræver en høj grad af koordinering og samarbejde mellem projekter og entreprenører og rådgivere. Vi forventer, at denne risiko vil blive håndteret yderligere efter tilknytningen af en entreprisechef.

Det vurderes desuden at der bør sikres kollegialt samarbejde entreprisetagere imellem, fleksibilitet i forhold til ændringer samt forhold der motiverer til ønsket adfærd blandt entreprisetagere i kontrakter og betingelser.

Kontraktgrundlag og metoder

Lav risiko

Beskrivelse: Udbudsstrategi og -proces bør være styret af relevante metoder og standarder, for derved at minimere risici i udbudsprocessen.

Tiltag:

Standarder og krav der skal benyttes i udbudsprocessen er beskrevet i styringsmanualen afsnit 8.

Krav inkluderer følgende standarder udstukket af FRI (forening af rådgivende ingeniører) og Danske ARK (Danske arkitektvirksomheder).

Derudover skal processen følge følgende lovmæssige standarder ABR89, AB92 og ABT93 suppleret af paradigme for styringsmanual udstukket af Region Hovedstaden.

Vurdering:

Det er KPMG's vurdering, at risikoen er lav, dog at denne risiko også forventes yderligere bearbejdet efter tilknytningen af entreprisechef.

Ekstern vurdering

Lav risiko

Beskrivelse: Projektet afhænger af en meget kompleks og udfordrende udbudsstrategi, hvorfor der er ekstra høje krav til kvalitet af udbudsmateriale.

Tiltag:

Det er projektets strategi at alt udbudsmateriale skal vurderes af ekstern part før udbud af projekt. Der skal være involvering af specialiseret bygherrerådgiver for hvert delprojekt.

Vurdering: Det er KPMG's vurdering, at risikoen på nuværende tidspunkt er lav. Det må dog pointeres, at udbudsstrategien bør færdiggøres og konkretiseres i procedurer og planer i den fremtidige udvikling.

Fremtidig teknologi, design og grænseflader

Lav risiko

Beskrivelse: Den meget lange tidshorizont for projektet og de høje krav til brug af moderne teknologi, medfører en forøget risiko for at valgt teknologi er forældet før hospitalet tages i drift. Projektet bør derfor have en strategi, der sikrer, at projektet kan identificere, implementere og udnytte fremtidige teknologier.

Tiltag:

Det væsentligste tiltag for at modvirke og håndtere denne risiko er projektets strategi og opdelingen af projektet i delprojekter der defineres som projektet skrider frem. Dette medfører, at valg af design og teknologi udskydes til så tæt på byggefasen som muligt. Desuden er projektets struktur opbygget med en procesanalyse-del, der har til formål at kortlægge og afklare krav til og muligheder i design og byggeri inkluderende muligheder for nye teknologier. Derudover benyttes tæt brugerinvolvering gennem brugergrupper fra det eksisterende hospital samt bygherrerådgiver med specialer i specifikke processer.

Vurdering:

Det er KPMG's vurdering, at projektet på det nuværende stadie har en tilstrækkelig strategi for håndtering af fremtidig teknologi, der bør dog være fokus på som projektet skrider frem at udvikle og konkretisere denne strategi, således at implementering sikres på senere stadier.

Projekt teknologi

Høj risiko

Beskrivelse: Projektets størrelse og kompleksitet medfører øget risiko relateret til valg og implementering af projekt teknologi og informations infrastruktur samt strategier herfor.

Tiltag:

Området er et fokusområde for projektets ledelse. Risikoen forbundet med sene valg af systemer og implementering af SAP er nævnt i den månedlige rapportering som høj.

Teknologien, der skal understøtte og benyttes af projektet, er for nogle systemer under test, og for andre først lige blevet udvalgt og købt.

Projektet afhænger af en stor portefølje af systemer, og der skal indarbejdes procedurer for mange grænseflader . Dette område behandles som et projekt i sig selv, og projektorganisationen vurderer, at det er kritisk at få systemerne implementeret så hurtigt som muligt.

Vurdering:

Det er KPMG's vurdering, at store dele af styringen af projektet afventer de endelige valg og implementering af systemer og det vurderes at der bør være fokus på at få udvalgt og implementeret disse snarest. Desuden vurderes det, at organisationen ikke har defineret strategier for den daglige drift, beredskab osv. der vurderes som kritiske i et projekt, hvor adgang til informations-systemer bliver afgørende for entreprisetagere.

Teknologi implementering og interessenter

Moderat risiko

Beskrivelse:

På baggrund af at det er projektets strategi at alle involveret i projektet skal benytte sig af udvalgte værktøjer og systemer, sammenholdt med den store afhængighed af retvisende information fra systemerne i styringen af projektet, er der en forhøjet risiko forbundet med implementering og integration af systemer og håndtering af interessenter.

Tiltag:

Projektet kræver at alle entreprisetagere benytter sig af centrale systemer i de særlige betingelser til udbuddet. Dette inkluderer projektstyring, økonomistyring, risikostyring og dokument styringssystemer.

Projektet har igennem involvering af entreprenører tidligt i planlægningsprocessen og udvælgelse af systemer forsøgt at involvere interessenter.

Der er i projektinformationen ingen information omkring daglig drift, ændringsstyring, beredskab eller lignende af information teknologiske systemer.

Vurdering:

Det er KPMG's vurdering, at projektet på nuværende stadie har en fornuftig strategi for implementering af systemer til interessenter. Det skal dog pointeres, at strategier, procedurer og lign. for den daglige drift af systemer er væsentlige for projektets uafbrudte fremdrift, hvorfor det bør overvejes at have fokus på dette fremadrettet.

Appendiks 2

Dokument- oversigt

Dokumentoversigt

1. NEW HOSPITAL AND NEW PSYCHIATRY - BISPEBJERG - PHASE 2 - Updated report by BDP, arkitektfirmaet TKT A/S og Rambøll (Udleveret 03-01-2013)
2. Månedssrapportering 05/2012 af Berit Steenstrup Damm (Udleveret 03-01-2013)
3. Månedssrapportering 11/2012 af Berit Steenstrup Damm (Udleveret 03-01-2013)
4. Organisationsslides der viser opgaveflow igennem projektledelsen og ramme for fordeling af ansvar mellem byggeprojekt og daglig ledelse af nuværende hospital (ikke udfyldt) (Udleveret 03-01-2013)
5. Styringsmanual BBH projektet (Udleveret 03-01-2013)
6. Risikostyringsmanual - udkast december 2012 (Udleveret 03-01-2013)
7. Risikostyring på byggeprojekter - Grønspætte bog - oversigt over SOP's og værktøjer til operativ risikostyring (Udleveret 03-01-2013)
8. Risikostyring på BBH byggeprojekter - SOP Korrelerende risikomøder (SOP 5) (Udleveret 03-01-2013)
9. Risikostyring på BBH byggeprojekter - Workshop (SOP 3) (Udleveret 03-01-2013)
10. Risikoregister BBH projektet (Udleveret 03-01-2013)
11. BBH kompleksitets definerende værktøj (Udleveret 03-01-2013)
12. Projektfaser Bispebjerg projektet (Udleveret 03-01-2013)
13. Tidsplan - Økonomi implementering Primo 2013 (Udleveret 03-01-2013)
14. Paradigme for styringsmanual - Region Hovedstaden - 2 udgave oktober 2012 - revideret 19 november (Udleveret 03-01-2013)
15. Nyt Hospital og Ny Psykiatri Bispebjerg - Parkeringshus - Udbud af bygherrerådgivning - Ydelsesbeskrivelse (Udleveret 03-01-2013)
16. Nyt Hospital og Ny Psykiatri Bispebjerg - Parkeringshus - Udbud af bygherrerådgivning - Særlige betingelser (Udleveret 03-01-2013)
17. Aftale om bygherrerådgivning - Opførelse af parkeringshus i totalentreprise - Udkast (Udleveret 03-01-2013)
18. Risikostyring på byggeprojekter ved Nyt Hospital Bispebjerg og Ny Psykiatri Bispebjerg - Grønspættebog for projektledere (Udleveret 18 -02-2013)
19. Nyt Hospital og Ny Psykiatri Bispebjerg - Styringsmanual udgave 1.0 (Udleveret 18 -02-2013)
20. KDF - Nyt (Udleveret 18 -02-2013)
21. SOP 1 Statusmøder (Udleveret 18 -02-2013)
22. SOP 2 - Projekt møder (Udleveret 18 -02-2013)
23. SOP 3 - Tværgående projektledermøde (Udleveret 18 -02-2013)
24. SOP 4 - Bygge og Procesgruppemøde (Udleveret 18 -02-2013)
25. SOP 5 - Workshop (Udleveret 18 -02-2013)
26. SOP 6 - Statusmøde hver 30 dag (Udleveret 18 -02-2013)
27. SOP 9 - PMI budgetforklaring (Udleveret 18 -02-2013)
28. SOP 10 - Risiko plukliste (Udleveret 18 -02-2013)
29. SOP 11 - Forklaring til fasemodel (Udleveret 18 -02-2013)
30. SOP 12 - Oversigt Projekt faser inkl. RM arbejdsopgaver (Udleveret 18 -02-2013)
31. SOP 13 - Projekt faser inkl. Risici (Udleveret 18 -02-2013)
32. SOP 16 - Økonomimøde TR (Udleveret 18 -02-2013)
33. SOP 17 Økonomimøde ENTR (Udleveret 18 -02-2013)



cutting through complexity

Kontakt

Torben Hartz

Director, Infrastructure

25 29 34 85

thartz@kpmg.dk

www.kpmg.dk



cutting through complexity

KPMG er et globalt netværk af firmaer, der leverer ydelser inden for revision, skat og rådgivning. KPMG er repræsenteret i 150 lande og har på verdensplan mere end 138.000 medarbejdere. De selvstændige medlemsfirmaer i KPMG-netværket er tilknyttet KPMG International Cooperative, der er et schweizisk kooperativ. I Danmark er vi ca. 1.400 medarbejdere.

Denne præsentation indeholder alene en generel gennemgang af et emne, som KPMG efter aftale kan yde nærmere rådgivning om. Selvom fejl og mangler i præsentationen er forsøgt undgået, kan KPMG ikke påtage sig noget ansvar for dispositioner, som foretages uden vores forudgående rådgivning.

© 2013 KPMG Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, a Danish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (KPMG International), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and 'cutting through complexity' are registered trademarks or trademarks of KPMG International.