

Område: Sundhedsområdet
Afdeling: Projektorganisation for sygehusbyggeri
Journal nr.:
Dato: 9. juli 2010
Udarbejdet af: Lars Jørgen Andersen
E-mail: Lars.Jorgen.Andersen@regionsyddanmark.dk
Telefon: 76631278



Notat

Risikovurdering vedr. udbygning af Kolding Sygehus

1. Baggrund

I forbindelse med Region Syddanmarks indsendelse af ansøgning om endeligt tilsagn til projektet for udbygningen af Kolding Sygehus skal der som punkt 7, i oplysninger og elementer med henblik på indstilling fra ekspertpanelet, udarbejdes en risikovurdering vedr. "tid og økonomi", idet der samtidig er gjort opmærksom på, at projektøkonomien skal være inklusiv anslået risiko.

Det foreliggende ansøgningsmateriale er udarbejdet på det grundlag, som er beskrevet i Ekspertpanelets skrivelse af 17. april 2009, således at det fremsendte projekt på nuværende tidspunkt befinder sig i udførelsesfasen vedr. fase 1, som omhandler et mor-barn-center og i programfasen for de resterende faser af sygehusets udbygning. Udgangspunktet for ansøgning om endeligt tilsagn om finansiering af Kvalitetsfonden udgøres derfor af et byggeprogram udarbejdet på baggrund af en generalplan for den samlede udbygning af sygehuset..

Dette projektstade har selvsagt betydning for den identifikation af risikoelementer det har været muligt at foretage, idet en forestående projektkonkurrence og efterfølgende detailprojektering for etape 2-4 skal fastlægge bygningsudformning og detailtidsplan.

En risikovurdering vedr. "tid og økonomi" er opfattet på den måde, at vurderingen skal omfatte samtlige forhold, som kan have konsekvenser for den tidsmæssige realisering af projektet samt alle forhold, der kan påvirke udgifterne ved projektets gennemførelse.

Opgørelsen af risikoforhold er således gjort ved gennemgang af alle de forudsætninger der ligger til grund for udbygningsforslaget.

Når den igangværende projektkonkurrence afsluttes og sideløbende med den efterfølgende projektering, vil der ske en opfølgning på risikostyringen for del samlede projekt, som det er angivet i projektets foreliggende styringsmanual.

2. Den organisatoriske ramme for gennemførelsen af risikovurdering.

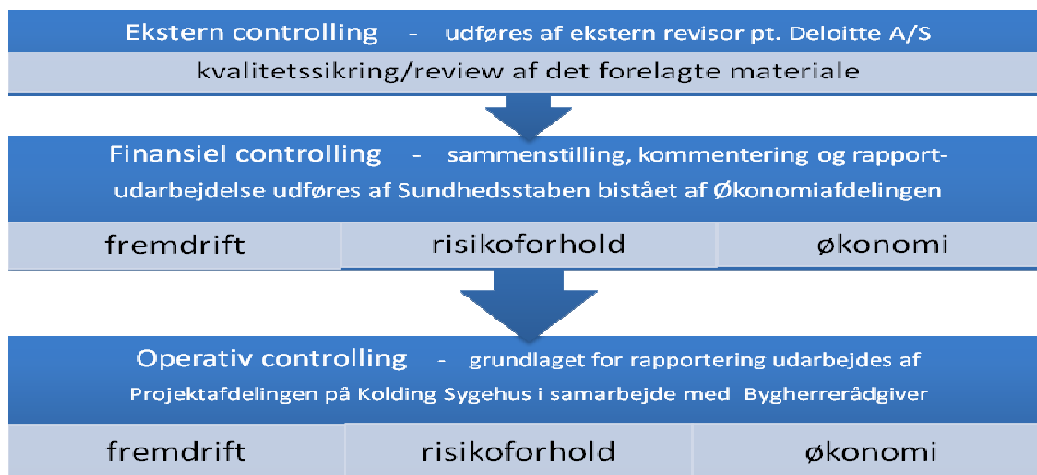
Den organisatoriske ramme for udarbejdelse af risikovurdering for udbygning af Kolding Sygehus fremgår af "Styringsmanual for gennemførelsen af udbygningen af Kolding Sygehus", som nærmere er omtalt i forbindelse med nedenstående punkt 8 vedr. projektorganisering.

Som beskrevet heri er det Projektafdeling på Sygehus Lillebælt som indledningsvis har udarbejdet en vurdering af risikoelementer, ligesom det er projektafdelingens ansvar, at der løbende foretages en opfølgning på risikoforhold mv. Som beskrevet i projektets styringsmanual – og skitseret med figuren nedenfor - vil der ske løbende opfølgning på forhold vedr. fremdrift(tid), økonomi og risikoforhold med udgangspunkt i projektafdelingens rapportering, men således at både regionens sundhedsstab og regionens eksterne revisor inddrages i forbindelse hermed. Det er forudsat, at der 3 gange om året rapporteres til regionsrådet om kvalitetsfundsprojekternes fremdrift, økonomi og risikoforhold.

Nærværende risikovurdering er udarbejdet af Region Syddanmarks Sundhedsstab som den uvildige part i forhold til Sygehus Lillebælt. Risikovurderingen er udarbejdet på baggrund af den første kortlægning og vurdering af risikoelementer, som projektafdelingen på Sygehus Lillebælt / Kolding Sygehus har foretaget i samarbejde med øvrige projektdeltagere, og som efterfølgende har været godkendt i projektets styregruppe.

Det foreliggende risikobillede vil til stadighed undergå forandringer, men det er Sundhedsstabens opfattelse, at den tilrettelagte ramme for opfølgning kan sikre, at der vil ske opfølgning overfor de centrale projektforhold.

Skitse for controlling af forhold vedr. fremdrift (tid), risici og økonomi



3. Projektets stade

Det er anført som en forudsætning for ekspertpanelets behandling af den endelige ansøgning for bygningen af Kolding Sygehus, at de enkelte projekter har nået en detaljeringsgrad, der muliggør, at panelet kan betrygges i, at projektet ligger indenfor den økonomiske ramme, og at risikovurderingen tilsvarende kan gennemføres på et rimeligt grundlag. Konkret er forudsat et detaljeringsniveau omkring det niveau, der opnås i byggeprogramfasen, idet denne fase dog ikke behøver at være endeligt afsluttet.

Det bemærkes, at projektet til udbygning af Kolding Sygehus befinder sig i flere forskellige stadier, idet etape 1, som omfatter etablering af mor/barn-center og pædiatrisk ambulatorium allerede befinder sig i

udførelsesfasen, mens de øvrige etaper befinder sig på et stadie svarende til byggeprogramfasen. For etape 2-4 er således udarbejdet et detaljeret rum- og lokaleprogram, som anskueliggør et samlet gennemførelsesforslag incl. økonomioverslag for realisering af den samlede udbygning af Kolding Sygehus.

Som grundlag for udvælgelse af en totalrådgiver har regionsrådet besluttet at afholde en projektkonkurrence, hvor det samtidig afprøves, om der kan udarbejdes projektforslag indenfor den opstillede projektkonkurrence, som funktionelt og/eller arkitektonisk kan frembringe et bedre løsningsforslag end det allerede foreliggende.

Det er overordnet Sundhedsstabens opfattelse, at det gennemarbejdede lokaleprogram viser, at der er en tilstrækkelig konsistens i de opstillede planer, hvilket samtidig underbygger den foretagne risikovurdering.

4. Risikoidentifikation og håndtering af risikoelementer.

Projektafdelingen på Kolding Sygehus har udarbejdet en risikoidentifikation for det foreliggende projekt, hvor det samlede risikobillede er opgjort i 40 enkelte risikoelementer opdelt på følgende overskrifter:

a. Generelle forudsætninger	11
b. Økonomi/tidsplan	6
c. Organisation/styring	8
d. Projekteringsfasen	6
e. Udbudsfasen	3
f. Udførelsesfasen	5
g. Driftsfasen	1
I alt antal risikoelementer	40

For hver af de 40 selvstændige risikoelementer, hvor der i den oprettede risikofortegnelse er foretaget en nærmere beskrivelse af hvad risikoelementet består i (den mulige effekt/konsekvens) ligesom der er beskrevet hvilke forebyggende handlinger, der er gjort for at håndtere det pågældende risikoelement. Den samlede oversigt fremgår af bilag 9 til Styringsmanual vedr. udbygning af Kolding Sygehus.

I styringsmanualen for projektet er beskrevet, at risikohåndteringen på baggrund af de identificerede risikoelementer har til formål at skaffe sig et opdateret billede af styringen af projektet. Dette er gjort således, at man ved at sætte fokus på aktuelle og fremtidige kritiske forhold kan forhindre eller fjerne risici for en succesfuld realisering af projektet, ved på forhånd at udpege sådanne forhold, som på forhånd kan udpeges som kritiske.

Flere af de risikoelementer, som knytter sig til både de generelle og andre strukturelle forudsætninger vedrører de forudsætninger som fra Ekspertudvalgets side er givet som forudsætninger for gennemførelsen af projekter med finansiering fra Kvalitetsfonden og som ligeledes er gjort til Region Syddanmarks forudsætninger med det udarbejdede projekt. En ikke-opfyldelse af disse og andre kapacitetspåvirkende forhold kan udløse behov for til- eller ombygning i en senere fase. Dette vil

imidlertid være et grundlæggende risikoforhold, som ikke lader sig imødegå indenfor projektets rammer.

5. Risikovurdering af tid og økonomi.

Sundhedsstaben har vurderet den foreliggende byggeprogram og de udarbejdede budgetoverslag i forhold til det udarbejdede økonomiske overslag og hovedtidsplanen.

Det fremgår heraf, at byggeprojektet omfatter ca. 29.000 brutto m² nybyggeri med en samlet anlægssum på 943 mio. kr. i 2009 priser, idet der dog ansøges om en endelig tilsagnsramme på 900 mio. kr. Differencen på 43 mio. kr. vil løbende blive indhentet i detailplanlægningen af byggeriets fase 4.

I hovedtidsplanen er afsat en samlet byggetid på ca. 6 år, idet man allerede har igangsat fase 1 i byggeriet. Ibrugtagning af det endelige udbyggede Kolding Sygehus planlægges i 2016.

Der knytter sig nogle risikofaktorer til de gjorte forudsætninger:

- Forudsætningen om at børne- og voksenpsykiatrien, som forudsat i generalplanen for udbygning af Kolding Sygehus vil blive flyttet fra Kolding til Vejle i forbindelse med nybygning til dette formål.
- Tidsmæssig forsinkelse og en tilknyttet usikkerhed i forbindelse med en forventet udarbejdelse af VVM-redegørelse for det samlede udbygningsprojekt på Kolding Sygehus.
- Den økonomiske konjunktur i den periode, hvor udbygningsplanen skal gennemføres.

Der vurderes at være et overordnet væsentligt risikoforhold knyttet til den opstillede forudsætning om at børne- og voksenpsykiatrien, som forudsat i generalplanen for udbygning af Kolding Sygehus vil blive flyttet fra Kolding til Vejle i forbindelse med nybygning til dette formål – hvorved børne- og voksenpsykiatriens lokaler i Kolding ombygges til administrations- og ambulatorielokaler. Denne forudsætning baserer sig på regionens generalplan for psykiatriområdet, og hvortil der ikke umiddelbart er anvist finansiering. Der er fra Region Syddanmark fremsendt fase 2- ansøgning til Ekspertudvalget for at opnå finansiering til gennemførelsen af den forudsatte flytning.

Risikoforholdet som knytter sig til flytningen af de psykiatriske afdelinger vurderes imidlertid ikke som afgørende kritisk, dels fordi risikoen knytter sig til et forhold i projektets sidste fase, og dels fordi der vil være mulighed for at fastholde de psykiatriske afdelinger i Kolding under den forudsætning at der nybygges til administrative og ambulatorieformål på det somatiske område. Der vurderes ikke at være potentielle merudgifter knyttet til risikoforholdet betragtet for Region Syddanmark under ét, fordi en merudgift for det somatiske område vil blive modsvaret af en tilsvarende besparelse på det psykiatriske område.

På tilsvarende vis vurderes at være et væsentligt element af forsinkelse/procestid og en tilknyttet usikkerhed i forbindelse med en forventet udarbejdelse af VVM-redegørelse for det samlede

udbygningsprojekt på Kolding Sygehus. Denne procestid – og dermed starttidspunktet for etape 2 og 3 i udbygningen af Kolding Sygehus - er kritisk for den samlede tidsplan for udbygningen af Kolding Sygehus. Da forholdet er indregnet i tidsplanerne vurderes usikkerhedselementet at være under kontrol. Ved denne vurdering indgår, at den samlede udbygningsløsning kan rummes indenfor de rammer, der udstikkes af Kolding Kommunes overordnede Strukturplan og ligeledes at der allerede nu er en tæt kontakt med Kolding Kommune

Med hensyn til den økonomiske risiko knytter der sig en stor generel usikkerhedsfaktor til den økonomiske konjunktur i den periode, hvor udbygningsplanen skal gennemføres. Der er i foråret 2010 kontraheret med entreprenører for gennemførelsen af udbygningsplanens fase 1 til tilbudspriser, som var lidt lavere end de kalkulerede priser.

Denne usikkerhed som knytter sig til konjunkturer på byggemarkedet vil i teorien blive imødegået af den forventede pristalsregulering af budgetterne for de senere faser, men det må generelt påpeges, at pristalsreguleringer erfaringsmæssigt hverken i opadgående eller nedadgående retning modsvarer tilbudsprisernes konjunkturer. Projektledelsens opmærksomhed på forholdet fremgår af det beskrevne risikoforhold.

Samlet set er det dog vores vurdering, at byggeriet kan gennemføres jf. det udarbejdede projektforslag – både i forhold til tid og økonomi.

5. Konklusion

Det er vores vurdering, at der vil være en række styringsmæssige udfordringer i det samlede projekt, men da der fra projektets styregruppe og daglige ledelse er lagt stor vægt på at opbygge en kompetent og entydig organisation med klare opgavebeskrivelser, mener vi ikke, at der samlet gør sig afgørende risikoforhold gældende.

Det kan konstateres, at der i projektets styringsmanual er udarbejdet klare retningslinjer for inddragelse af regionsrådet både i projektets planlægningsfase som i forbindelse med rapportering og opfølgning i projekterings- og byggeperioden.

Der er grund til at understrege, at projektet stadig befinder sig i en tidlig fase, således at der til stadighed vil være behov for tilpasninger i de styringsmæssige rammer. Bygherren har på nuværende tidspunkt ikke foretaget endelige valg med hensyn til opbygning af kompetencer i eget regi contra tilkøb fra eksterne rådgiver eller internt fra Sygehus Lillebælt. Valget af organisationsform vil således også afhænge af, hvilken totalrådgiver der knyttes til projektet efter afholdelse af projektkonkurrencen

Sundhedsstaben, juli 2010
Lars Jørgen Andersen