

Bilag 1

Forslag til tiltag ved organisering af store projekter
Region Syddanmark Evaluering af store lokale byggeprojekter.



Afdeling: Bygningsafdelingen
Journal nr.:
Dato: 10. marts 2015

Udarbejdet af: Jens Erik Beuchert
E-mail: Jens.Erik.Beuchert@rsyd.dk
Telefon: 2428 6416

Indhold

1. Baggrund	3
2. Forslag.....	3
2.1 Model for at være tættere på totalrådgiverens hovedprojektering i alle delprojekter	3
2.2 Model for håndtering af grænseflader i alle delprojekter	4
2.3 Styring af tilkøb	5
2.4 Bygherrens EGEN risikotidsplan i alle delprojekter	5
2.5 Afsætte fornøden tid til projektgranskning af dispositionsforslag/projektforslag og tilretning inden næste fase.....	6
2.6 Afsætte fornøden tid til kontrol af hovedprojekt og tilretning inden næste fase	7
2.7 Udarbejdelse af strategi for frigivelse af reserver og besparelser	8
2.8 Professionalisering af bygherrens EGEN udførelsesorganisation	9
2.9 Professionalisering af rådgivers udførelsesorganisation	10
2.10 Særskilt styring af således udført dokumentation	11
2.11 Udbudsstrategien skal "trykprøves".....	11
2.12 Organisations review	12
2.13 Vurdering af incitamentsmodeller	12
2.14 Udarbejde indkøbshåndbog dækkende hele processen fra afdækning til driftsinstruktion(bortskaffelse)	13
2.15 Designmanual	14
2.16 Successiv kalkulation på uafklarede ekstra krav pr. delprojekt(såvel rådgiver som udførende).....	15
2.17 Organisering omkring markante ekstrakrav (såvel rådgiver som udførende)	15
2.18 Projektsekretærfunktion.....	16
2.19 Udførelsesorganisationen med i projekteringen	16
2.20 Mængde - og afregningsgrundlag	17
2.21 Entreprenørrisiko	17
2.22 Projektkvalitet	18
2.23 Task Force.....	18
2.24 Fokus på rådgivningsydelser	19

1. Baggrund

2. Forslag

Region Syddanmark har de seneste år iværksat en række store lokale byggeprojekter indenfor psykiatri og somatik varierende i størrelse fra ca. 0,25 til 1,25 mia. Disse er generelt i udførelsesfasen, dog er Retspsykiatrien i Middelfart (ca. 250 mio.) og SHS Aabenraa fase 1 (ca. 550 mio.) afleverede og i drift.

Der er i perioden december 2014 til og med januar 2015 udført en erfaringsopsamling fra disse projekter og på dette grundlag udarbejdet en række forslag til tiltag, der kan styrke styringen af de store projekter.

Forslagene er baseret på at den "normale" organisering med bemanding med fornøden kapacitet og kompetencer samt at "firmakulturen" er skabt.

Nærværende er et bilag til notat "Forslag til tiltag ved organisering af store projekter", og beskriver overordnet forslagene.

2.1 Model for at være tættere på totalrådgiverens hovedprojektering i alle delprojekter

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At sikre bygherren et overblik over projektet med hensyn til omfang, kompleksitet og projektkvalitet og derved at sikre bedre økonomi- og tidsstyring.

Kort beskrivelse

Afhængig af valg af udbudsstrategi kan tiltagene variere. En udbudsform, der vil øge fokus på projekteringen er de tidlige udbud på grundlag af projektforslag eller udvidet projektforslag med. f.eks. fokus på materialevalg, mængde og afregningsgrundlag.

Herved sker projekteringen i et tæt samspil mellem alle aktører, og alt fokus vil være på at projektet bliver målrettet mod produktion. I processen fastholdes entreprenøren i forhold til tidsstyringen. Da der er såvel fordele som ulemper ved denne model bør den belyses nærmere i forbindelse med udbudsstrategien.

På der mere traditionelle udbudsformer kan tiltagene være:

- Regelmæssige audits (discipliner, tid, økonomi og grænseflader)
- Regelmæssige møder med fokus på projektet
- Iværksættelse af forslag 1.2 " Model for håndtering af grænseflader"
- Fornøden tid til Projektgranskning og kontrol jf. forslag 1.5 og 1.6.

Fordele

- Opdateret kendskab til stade og indhold
- "Løbende kontrol"
- Totalrådgiver bliver "tvunget" til at levere udførelsesprojekt
- Entreprenøren låses mod krav til tid og økonomi forårsaget af projektmaterialet (tidligt udbud)
- Mulighed for korrigerende tiltag
- Færre problemer i udførelsen med afledte forskydninger i økonomi og tid.
- Økonomisk potentiale ud fra en helhedsbetragtning

Ulemper

- Øget tidsforbrug for bygherren og fornøden "styringskraft".

2.2 Model for håndtering af grænseflader i alle delprojekter

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At forebygge ekstra udgifter og tidsforsinkelser til ikke projekterede grænseflader

Kort beskrivelse

Der nedsættes en arbejdsgruppe udelukkende til at afdække og sikre at grænseflader er håndterede i projekteringen. Der fokuseres på

- tværs af discipliner inklusiv projektledelse
- tværs af faser
- tværs af bygninger
- tværs af entrepriser
- tværs af delprojekter
- tværs af andre projekter
- tværgående elementer som f.eks. forsyninger, logistik etc.

Det anbefales at der i startfasen udarbejdes en projekthåndbog for tiltaget baseret på en afdækning af opgaver, organisering, valg af systematik, standardisering etc.

Arbejdet skal afgrænses til KUN at omfatte afdækning og opfølgning i forhold til grænseflader dvs. gruppen er ikke projekterende.

Det anbefales at totalrådgiver har en deltager i gruppen, der sikrer opfølgning.

Fordele

- Bedre sikkerhed for at grænseflader er bearbejdet, således at der ikke sker unødige forsinkelser/overraskelser i processen
- Sikrer bedre projektkvalitet
- Sikrer bedre økonomi/tidsstyring
- Økonomisk potentiale ud fra en helhedsbetragtning

Ulemper

- Øget tidsforbrug for bygherren, der skal finansieres ved besparelser i udgifter til tidskrav og at alle ydelser er udbudt i konkurrence.

2.3 Styring af tilkøb

Byggeprogram	Dispositionsforlag	Projektforlag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At skabe standardiserede valg på et stort projekt og fastholde valgte koncepter i projektforløbet, og herved undgå unødigt omprojektering med risiko for kvalitetssvigt, forskydning i tid og økonomi samt sikre et overordnet overblik.

Kort beskrivelse

Der udarbejdes et afsnit i Projekthåndbogen som procesbeskrivelse med standardisering af ansøgninger, bemyndigelser og ansøgningens forløb hos bygherren. Dette skal suppleres med en kommunikationsmodel.

Godkendelse sker i styregruppe/Nyt OUH Direktørkreds og beslutningsprocessen opbygges, så den kan ske hurtigt og effektivt.

Fordele

- Fastholde koncepter
- Bedre økonomistyring

Ulemper

- Skal organiseres optimalt ellers kan det påvirke tidsforløbet

2.4 Bygherrens EGEN risikotidsplan i alle delprojekter

Byggeprogram	Dispositionsforlag	Projektforlag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At sikre balance i forhold til aftalte rammer og udførelsen samt at der er afsat budget til tidsforskydninger.

Kort beskrivelse

Bygherren udarbejder tidligt i forløbet egen tidsplan med afsat tid til mulige tidsforskydninger i projekteringen og udførelsen.

Forskydningerne skal prissættes, og i budgettet afsættes rammer til udgifter til rådgiver og entreprenør.

Aktivering af risikotid og økonomisk skal godkendes i styregruppen

Fordele

- Kan håndtere uforudsete tidsfaktorer
- Kan sikre kvalitet af projektmateriale - tid til tilretning
- Kan sikre at presset fra entreprenører kan håndteres
- Risikotiden kapitaliseres
- Aftalte sluttermin overholdes

Ulemper

- Der bindes midler i budgettet, hvilket påvirker fleksibiliteten i forhold til at projektere den "optimale" løsning.

2.5 Afsætte fornøden tid til projektgranskning af dispositionsforslag/projektforslag og tilretning inden næste fase

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At forebygge projektmangler i projektet/sikre at der projekteres videre på det rette grundlag.

Kort beskrivelse

Allerede ved udbud til rådgiverne anbefales det i udbudstidsplanen at planlægge de to særskilte aktiviteter for såvel dispositionsforslag som projektforslag:

- Projektgranskning
- Opdatere forslaget med aftale ændringer inden godkendelse

Erfaringsmæssigt bør der som minimum afsættes følgende tid idet det dog anbefales at det enkelte projekt vurderes individuelt:

Projektgranskning dispositionsforslag – 4 uger

Projektgranskning projektforslag – 8 uger

Tilretning af ændringer – 2 uger

Specielt ved godkendelse af projektforlaget er det vigtigt med et opdateret grundlag.

Det anbefales at der løbende i processen udføres stikprøvegranskning samt at der suppleres med forslaget "Håndtering af grænseflader".

Ved projektgranskningen bør valg af aktører nøje overvejes f.eks. kan involveres:

- Eksterne rådgivere
- Entreprenører
- Quantity Surveyors
- Driftsafdelinger
- Kliniske aktører mv.
- Bygningsafdelingen
- Byggeledelse og fagtilsyn
- Leverandører
- Etc.

Ved overgang fra en fase til en ny skal alle involverede parter underskrive et afleveringsdokument omfattende gældende dokumentation inkl. eventuelle aftalte ændringer, så der er enighed om rammen for det videre forløb.

Fordele

- Sikrer økonomiske overraskelser i det videre forløb herunder udførelsen
- Økonomisk optimering i det alt sendes i konkurrence
- Skaber fundamentet for den videre projektering
Undgår tidsforsinkelser med deraf følgende krav
- Mindsker entreprenørernes pres på bygherrens udførelsesorganisation
- Sikrer kvaliteten af projektmaterialet

Ulemper

- Stort omfattende projektmateriale, der ofte er svært at gennemskue
- Tidskrævende
- Der skal afsættes den fornødne økonomi/kapacitet til processen

2.6 Afsætte fornøden tid til kontrol af hovedprojekt og tilretning inden næste fase

Byggeprogram	Dispositionsforlag	Projektforlag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At forebygge projektmangler i projektet således at konkurrencen på alle elementer i projektet optimeres. Endvidere skal udførelsen ske med så få rettelser som muligt, så økonomi – og tidsstyringen sker uden overraskelser.

Kort beskrivelse

Allerede ved udbud til rådgiverne anbefales det i udbudstidsplanen at planlægge de to særskilte aktiviteter for hovedprojektet:

- Kontrol af hovedprojekt
- Opdatere hovedprojektet med aftale ændringer inden godkendelse

Erfaringsmæssigt bør der som minimum afsættes følgende tid idet det dog anbefales at det enkelte projekt vurderes individuelt:

Kontrol af hovedprojekt – 8 uger

Tilretning af ændringer – 4 uger

Det anbefales at der løbende i processen udføres stikprøvegranskning samt at der suppleres med forslaget "Håndtering af grænseflader".

Ved kontrol af hovedprojektet bør valg af aktører nøje overvejes f.eks. kan involveres:

- Eksterne rådgivere
- Entreprenører
- Quantity Surveyors
- Driftsafdelinger
- Kliniske aktører mv.
- Bygningsafdelingen
- Byggeledelse og fagtilsyn
- Leverandører
- Etc.

Ved overgang fra en hovedprojekt til udførelsen skal alle involverede parter underskrive et afleveringsdokument omfattende gældende dokumentation inkl. eventuelle aftalte ændringer, så der er enighed om rammen for det videre forløb.

Fordele

- Sikrer økonomiske overraskelser i det videre forløb herunder udførelsen
- Økonomisk optimering i det alt sendes i konkurrence
- Skaber fundamentet for den videre udførelse
- Undgår tidsforsinkelser med deraf følgende krav
- Mindsker entreprenørernes pres på bygherrens udførelsesorganisation
- Sikrer kvaliteten af projektmaterialet

Ulemper

- Stort omfattende projektmateriale, der ofte er svært at gennemskue
- Tidskrævende
- Der skal afsættes den fornødne økonomi/kapacitet til processen

2.7 Udarbejdelse af strategi for frigivelse af reserver og besparelser

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At sikre en optimering af projektet ved at de økonomiske rammer er opdateret i forhold til risici og behov for disponering.

Kort beskrivelse

I projekthåndbogen indarbejdes et afsnit, der beskriver strategien for frigivelse af reserver og besparelser således at der er balance mellem risici og beslutninger, der optimere projektet, men kræver økonomisk finansiering udover de midler der er disponeret.

I de store projekter er der behov for en hurtig beslutningsproces. Det er derfor vigtig med en afbalanceret bemyndigelse samt at der løbende er overblik.

Emnerne kan være:

- Procesbeskrivelse
- Standardansøgning
- Bemyndigelse
- Hurtig beslutningsproces
- Det er vigtigt at være tro mod den aftalte proces, og i stedet håndterer udfordringerne ved evt. reduktion eller forringelser i kvalitet.
- Overblik over Udbudsstrategien idet takten af byggeriet skal sikre mulighed for besparelser
- Prioriteringer i de tidlige faser så der er balance mellem projekt og økonomi
- Model for håndtering af ændringsønsker inddrages

Fordele

- Sikrer rammer for overholdelse af budgetter
- Bidrager til rytmen af byggeriet
- Fastlægger tidligt prioriteringer

Ulemper

- Kræver "styringskraft"

2.8 Professionalisering af bygherrens EGEN udførelsesorganisation

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At bygherrens organisation kan håndtere samtlige udfordring fra rådgiveres byggeledelse og fra entreprenørerne i udførelsen.

Kort beskrivelse

Der iværksættes rettidigt en række tiltag for at sikre at bygherren kan bidrage med de kompetencer, der ligger i udførelsen samt involvering helst fra dispositionsforslaget og i stigende grad gennem projekteringsfaserne:

- Fastlæggelse af rådgivers organisation med hensyn til byggeledelse og fagtilsyn.
- Udarbejdelse af bygherrens tilsynshåndbog herunder fastlæggelse af bemyndigelser, kompetencer, kapacitet, forretningsgange, standardisering (skal følges), juridiske koncepter, bygherrens tilsynsplaner, mødestruktur etc.
- Indgåelse af aftale med driftsorganisationen, IT, Medikoteknik og andre aktører om deres arbejde i udførelsen
- Udarbejdelse af uddannelsesforløb for medarbejdere med fokus på blandt andet:
 - Økonomistyring
 - Tidsstyring
 - Risikostyring i udførelsen
 - Entrepriseret
 - Tilsynshåndbogen
- Klar organisering af kommunikation mellem det kliniske "bagland" og projektet.
- Hvert delprojekt organiseres
- Etc.

Det er meget væsentligt at udførelsesorganisationen involveres i projekteringsfasen evt. som deltager i "Håndtering af grænseflader".

Udførelsesorganisationen skal være klar fra første dag på det enkelte delprojekt med såvel kompetencer som med kapacitet.

Fordele

- Økonomisk potentiale
- Forebyggelse idet en professionel udførelsesorganisation kan styre øvrige aktører
- Tidskrav forebygges i det bygherre og rådgiver styrer forløbet og afledte udgifter minimeres
- Sikrer rådgiverens ydelser i projekteringen og projektkvaliteten
-

Ulemper

- Omkostningstungt
- Kræver "styringskraft" og planlægning i god tid

2.9 Professionalisering af rådgivers udførelsesorganisation

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At rådgiverens organisation kan håndtere samtlige udfordring fra entreprenørerne i udførelsen.

Kort beskrivelse

Der iværksættes rettidigt en række tiltag for at sikre at rådgiveren kan bidrage med de kompetencer, der ligger i udførelsen helst fra dispositionsforslaget og i stigende grad gennem projekteringsfaserne:

- Fastlæggelse af rådgivers organisation med hensyn til byggeledelse og fagtilsyn.
- Udarbejdelse af rådgiverens supplement til bygherrens tilsynshåndbog herunder fastlæggelse af bemyndigelser, kompetencer, kapacitet, forretningsgange, standardisering, juridiske koncepter, bygherrens tilsynsplaner, mødestruktur etc.
- Uddannelsesforløb for medarbejdere (evt. sammen med bygherrens) med fokus på blandt andet:
 - Økonomistyring
 - Tidsstyring
 - Risikostyring i udførelsen
 - Entrepriseret
 - Tilsynshåndbogen
- Hvert delprojekt organiseres
- Etc.

Det er meget væsentligt at udførelsesorganisationen involveres i projekteringsfasen evt. som deltager i "Håndtering af grænseflader".

Udførelsesorganisationen skal være klar fra første dag på det enkelte delprojekt med såvel kompetencer som med kapacitet.

Fordele

- Økonomisk potentiale
- Forebyggelse idet en professionel udførelsesorganisation kan styre øvrige aktører
- Tidskrav forebygges i det bygherre og rådgiver styrer forløbet og afledte udgifter minimeres
- Sikrer rådgiverens ydelser i projekteringen og projektkvaliteten

Ulemper

- Omkostningstungt
- Kræver "styringskraft" og planlægning i god tid

2.10 Særskilt styring af således udført dokumentation

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At sikre forudsætningen for efterfølgende etaper er rettidigt tilstede således at projektering og udførelse sker uden forsinkelse.

Endvidere sikres at der er overensstemmelse mellem det udførte og projektmateriale

Kort beskrivelse

Der udføres en afdækning af udførelsesmæssige bindinger mellem de enkelte faser/projekter.

Allerede i de første tidsplaner skal der indlægges aktiviteter, så der er tid til at få udarbejdet og kvalitetssikre den udførte dokumentation.

Tidsplanerne skal være med dagbodsgivende mellemterminer for alle aktører, da forsinkelser i tidsplanen også erfaringsmæssigt opstår under projekteringen og ved projektopfølgningen, hvorved der kan forventes krav (tid og økonomi) fra involverede. Endvidere skal der være tilstrækkelig økonomisk tilbagehold, alternativt kan overvejes incitamenter.

Det vil være naturligt at koble aktiviteter omkring styring af drifts – og vedligeholdsmateriale til aktiviteten.

Aktiviteten skal være nøje beskrevet i udbudsmaterialet og i projekthåndbogen.

Fordele

- Sikrer at Således udført projektmateriale er klar til "afhængige grænseflader"
- Understøtter tidsstyringen
- Således udført dokumentation i GOD kvalitet forebygger unødige følgeudgifter

Ulemper

- Kræver "styringskraft"

2.11 Udbudsstrategien skal "trykprøves"

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At sikre tid og økonomi ved rette valg af proces afbalanceret markedet, tidplaner og driften af sygehuset.

Kort beskrivelse

Med udgangspunkt i en markedsanalyse og byggeriet fastlægges udbudsformer, entreprisestørrelser, rokader, tidsplaner etc.

Nøgleord er markedsanalyse, dialog, projektkvalitet, bygbarhed, juridiske modeller/ - muligheder med fokus på tid og økonomi.

Fordele

- Sikrer tid, økonomi og kvalitet

Ulemper

- Nytænkning medfører øget risiko - skal dog ses i lyset af udgangspunkt og potentiale, hvor flere store projekter har problemer med at holde budgetter og tiden.

2.12 Organisations review

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At sikre at "maskinrummet" er intakt og fremtidssikret i forhold til de opgaver der fremadrettet skal løses samt at organisationen følger til de givne rammer.

Kort beskrivelse

Såvel rådgivers som bygherres organisation gennemgås og vurderes ved faseskift og løbende i udførelsen. Audits kan omfatte entreprenørerne, hvilket skal beskrives i udbudsmaterialet.

Forslaget omfatter:

- Definere klar organisation, bemyndigelse, roller etc.
- Interview med nøglepersoner
- Model for udskiftning af nøglepersoner (arvtagere)
- Ændringer i det kliniske bagland
- Opdatering af Projekthåndbog

Fordele

- Undgå ubehagelige overraskelser med konsekvens for tid, økonomi og kvalitet

Ulemper

- Omkostningstungt
- Kræver "styringskraft"

2.13 Vurdering af incitamentsmodeller

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At fremme motivation og samarbejde således at konflikter omkring tid, kvalitet og økonomi forebygges.

Kort beskrivelse

Der udføres et analysearbejde inden udarbejdelse af udbudsmaterialet med involverede aktører, så der kan opstilles en model/modeller, hvor alle ser et potentiale.

Det er væsentligt at inddrage alle erfaringer og opbygge et udbudsmateriale, hvor alle tænkelige konfliktforhold er gennemtænkt og beskrevet i forhold til incitamentet.

Endvidere skal der foretages økonomiske analyser af det enkelte forslag, så det er afbalanceret for alle.

Løbende måling af effekt med indbygget mulighed for justering, hvis incitamentet ikke fungerer.

Incitamentsmodeller kan være forskellige i forhold til udbudsformer.

Der kan opbygges incitament som en samlet pakke eller på en lang række forhold f. eks.:

- Tid
- Overslag
- Fejl/mangler
- Kontrol/granskning
- Fagtilsyn
- UFO
- Således udført
- etc.

Fordele

- Skaber "holdånd"
- Sikrer muligheden for fornuftig økonomi for aktørerne
- Økonomisk og tidsmæssig optimering

Ulemper

- Hvor er de gode eksempler?
- Samarbejde er ofte personafhængigt og dermed er det ikke kun incitament, der styrer
- Omkostningstungt
- Kræver "styringskraft"

2.14 Udarbejde indkøbshåndbog dækkende hele processen fra afdækning til driftsinstruktion(bortskaffelse)

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At forebygge ekstra udgifter og tidsforsinkelser i gennemførelsesplanen for idriftsætning af sygehuset. Det skal sikre en synlig organisering og kommunikation for alle aktører.

Kort beskrivelse

Genbrug og indkøb er store poster i det samlede budget. Håndteringen af dette kræver omhyggelig planlægning, styring og ikke mindst kommunikation. En indkøbshåndbog kunne blandt andet indeholde:

- Retningslinjer for genbrug - kunne man allerede i projekteringen tage højde for det udstyr, som kan genbruges og implementere dette i projektet?
- Retningslinjer for finansiering og godkendelse af indkøb (hvad finansierer sygehuset/de kliniske afdelinger etc.)
- Proceduren for godkendelse af fakturaer og indkøb fastlægges tidligt i processen
- Fastlæggelse af bemyndigelser, kompetencer, kapacitet, forretningsgange, standardisering (skal følges), juridiske koncepter, mødestruktur etc.
- Indgåelse af aftale med de kliniske afdelinger, driftsorganisationen, IT, Medikoteknik, indkøbsafdeling og andre aktører om deres arbejde i hele forløbet
- Beskrivelse af en kommunikationsmodel, så alle kender organiseringen omkring indkøb
- Standardskemaer og - processer
- Beskrivelse af indkøbets flow fra idegrundlag, indkøb, montage til bortskaffelse
- Fastlæggelse af styringsværktøjer, der kan håndtere processen fra idegrundlag til bortskaffelse
- Der skal tages højde for opmagasinering af al "ekstra" møblement, som klinikkerne tager med ved indflytningen og ikke får brug for alligevel.
- En ansvarlig, som holder det samlede overblik over alle indkøb med regelmæssige indmeldinger fra implicerede, hvor budgetansvar er uddelegeret f. eks. Medikoteknik.

Fordele

- Optimering af indkøb
- Sikrer økonomistyring
- Sikrer tidsstyring
- Sikrer idriftsætningen
- Sikrer overblik fra bestilling til idriftsætning
- Bemyndigelser og ansvar tydelige
- Håndtering af indkøb i montagefasen
- Sikring af fakturerings flow og godkendelser
- Rette kompetencer til opgaverne
- Synlighed og overblik for de kliniske brugere
- Undgår overraskelser – har planlægningen ikke taget højde for det nødvendige?

Ulemper

- Omkostningstungt
- Kræver "styringskraft" og planlægning i god tid

2.15 Designmanual

Byggeprogram	Dispositionsforlag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At understøtte den planlagte helhed for sygehuset.

Kort beskrivelse

Designmanualen skal samle bygning og organisation, så det endelige sygehus understøtter personale og patienter, så det er et behageligt sted at færdes og opholde sig i.

Det er tænkt som et praktisk opslagsværk for de mange forskellige aktører.

I designmanualen beskrives elementer, der alle påvirker indeklimaet så som kunst, farvesætning, lys, interiør og tilgængelighed – alt samlet i en enhed.

Fordele

- Der skabes en helhed på tværs af kompleksitet.

Ulemper

- Ved manglende balance i designmanualen bliver manualen ”omklamrende” i forhold til udformningen..

2.16 Successiv kalkulation på uafklarede ekstra krav pr. delprojekt(såvel rådgiver som udførende)

Byggeprogram	Dispositionsforlag	Projektforlag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At sikre et troværdigt løbende opdateret overblik over udestående økonomiske risici.

Kort beskrivelse

Der udføres daglige opdateringer af ikke endeligt afklarede økonomiske risici ved anvendelse af successiv kalkulation.

Fordele

- Overblik overudestående økonomiske risici
- Fundament for hurtige og sikre afklaringer
- Skaber tryghed hos samarbejdspartnere

Ulemper

- Ingen

2.17 Organisering omkring markante ekstrakrav (såvel rådgiver som udførende)

Byggeprogram	Dispositionsforlag	Projektforlag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At professionalisere bygherrens forhandlinger med samarbejdspartnere samt sikre et overblik over prisniveauet på tværs af projekter/delprojekter samt at minimere bygherrens ”forhandlingstab”

Kort beskrivelse

Der etableres et ”fast hold”, der håndterer markante krav på tværs af delprojekterne samt udfører rådgivning til rådgiverne og internt i bygherrens organisation.

Byggeledelsen skal være en del af det ”faste hold”.

Fordele

- Sikre opdateret viden om prisniveauet i markedet.
- Kendskab til de enkelte samarbejdspartneres kultur i forhold til "krav"
- Nødvendige kompetencer til stede
- Får "lukket" kritiske forhold ned løbende således at det økonomiske overblik bevares
- Interne rådgivere med opdaterede kompetencer.
- Økonomisk potentiale
- Troværdige i forhold til revision og styregruppe

Ulemper

- Omkostningstungt
- Kræver "styringskraft"

2.18 Projektsekretærfunktion

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At styre og håndtere væsentlige dokumenter og i dialog med delprojekterne løbende at sikre at relevante dokumenter arkiveres. Herved sikres at bygherren "er klædt på" til konflikter også ved udskiftning af nøglepersoner i organisationen.

Kort beskrivelse

Håndteringen af information, dokumentation samt kontrol af at trufne beslutninger indbygges i hovedprojekt samt endeligt at varetage ad hoc opgaver.

Fordele

- Sikre information og beslutningsgrundlag
- "Klædt på" til konflikter
- Forebygger tab af vigtig viden ved jobskifte
- Økonomisk potentiale i at undgå fejl og mangler i dokumentationen

Ulemper

- Omkostningstungt
- Kræver "styringskraft"

2.19 Udførelsesorganisationen med i projekteringen

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

Via tidlig involvering af enten byggeledelse eller entreprenører at sikre bygbarheden af projektet.

Kort beskrivelse

Udførelsesorganisationen involveres i stigende grad gennem faserne med fokus på tid, bygbarhed, arbejdsmiljø i projekteringen, granskning, kontrol etc.

Fordele

- Forbedrer projektkvaliteten
- Forebygger overraskelser i forhold til tidsstyring og økonomi

Ulemper

- Omkostningstungt
- Kræver "styringskraft"

2.20 Mængde - og afregningsgrundlag

Byggeprogram	Dispositionsforlag	Projektforlag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

Via en gennemarbejdet mængde- og afregningsbeskrivelse at sikre det fremadrettede afregningsgrundlag.

Kort beskrivelse

Fastlægge model for håndtering af regulering i entreprissummer og tillægsydelser i projektet.

Det er væsentligt, at mængderne i afregningsgrundlaget er afbalancerede i forhold til projektet for at undgå strategisk tænkning i afregningsmodellen.

Specielt ved tidlige udbud og incitamentsmodeller skal der være fokus på mængde – og afregningsgrundlaget.

Fordele

- Konkurrence på enhedspriser
- Forebyggende i forhold til konflikter
- Ensartet aftalegrundlag

Ulemper

- Risiko for strategisk tænkning ved prissætning

2.21 Entreprenørrisiko

Byggeprogram	Dispositionsforlag	Projektforlag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At sikre at udbudsmaterialet udformes med en hensigtsmæssig fordeling af risiko mellem bygherre og tilbudsgiver

Kort beskrivelse

I dialog med markedet afdækkes risici inden udarbejdelse af udbudsmaterialet, således at bygherren inden udbud forholder sig til disse og sikrer den ønskede balance.

Fordele

Sikrer balance i økonomien med overblik over bygherrens og entreprenørens risici

Ulemper

Ingen

2.22 Projektkvalitet

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

Det er umiddelbart svært at overføre visioner og succeskriterier til kvalitetsmål. Formålet er at sikre, at der sker en dialog om visioner, succeskriterier og kvalitetsmål blandt involverede aktører for at sikre et entydigt billede af målet, samt at der er balance mellem det ønskede og slutresultatet.

Kort beskrivelse

Projektorganisationen udformer ønsker til kvalitetsmål i dialog med involverede aktører samt udarbejder et "måleredskab" til anvendelse gennem projektet.

Fordele

- Bidrager til slutproduktets kvalitet
- Succeskriterier for projektet "udkrystalliseres" som kvalitetsmål

Ulemper

- Kræver nyudvikling og løbende opfølgning
- Svært at definere målbare kvalitetsmål

2.23 Task Force

Byggeprogram	Dispositionsforslag	Projektforslag	Hovedprojekt	Udførelse	Indflytning	Mangler

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

Sikrer rettidig omhu, samt at der er ressourcer til at løse væsentlige ad hoc opgaver, og herved at der sker de rigtige prioriteringer i forhold til at løse opgaverne.

Kort beskrivelse

Der nedsættes en gruppe af medarbejdere til håndtering af specielle forhold, så øvrige planlagte aktiviteter sikres, samt at projektet ikke forsinkes.

De involverede deltager ikke i den "normale" projektering.

Fordele

- Sikrer "det normale" projektførløb
- Der er afsat ressourcer til at følge specielle forhold
- Den projekterende organisation "fredes"

Ulemper

- Omkostningstungt
- Kræver "styringskraft"

2.24 Fokus på rådgivningsydelser

Konkurrenceprogram	Udbud	Kontrakt med rådgiver				

Forslagets tidsmæssige udstrækning inkl. planlægning

Formål

At sikre det optimale kontraktgrundlag med balance mellem behov, ydelser og honorar med henblik på at sikre god styring og projektkvalitet.

Kort beskrivelse

Med udgangspunkt i kendskabet til projektet herunder det særlige behov for ydelser ved de store projekter udarbejdes en ydelsesbeskrivelse, der tilgodeser behovene og sikrer økonomisk balance mellem samarbejdspartnerne.

Beskrivelsen skal tage udgangspunkt i det traditionelle aftalegrundlag som ABR 89, FRI/DANSKE ARK Standarder, Kapitel 8 Ydelser og Afkrydsningsskemaer for Ydelser.

Fordele

- Entydige ydelser i fornødent omfang f.eks. opfølgning på tid og økonomi i hele forløbet, den nødvendige kapacitet i udførelsesorganisationen etc.

Ulemper

- Mere omfangsrig rådgivning end i forhold til mindre projekter