

Innovaties voor een succesvolle implementatie

Risicomanagement bij huisvestingsprojecten

In de praktijk van infrastructuurprojecten wordt risicomanagement standaard toegepast bij projecten. Rijkswaterstaat heeft als professionele opdrachtgever ongeveer acht jaar geleden risicomanagement geïmplementeerd en onderdeel gemaakt van iedere uitvoerende projectorganisatie. Bij huisvestingsprojecten ligt dit anders. Opdrachtgevers van dergelijke projecten hebben slechts een enkele keer te maken met een dergelijk complex project. De eigenaar-gebruiker kan zich moeilijk verlaten op ervaring en intuïtie en dus lijkt risicomanagement een vanzelfsprekende aangelegenheid. Niets is minder waar.

TEKST: ELLEN GEHNER EN INGRID DE JONG

Risicomanagement wordt in dit soort projecten, zoals de realisatie van een ziekenhuis, het bouwen van een nieuw universiteitsgebouw of het (her)ontwikkelen van de eigen kantoorhuisvesting, slechts mondjesmaat toegepast. Nu ook financiers en verzekeraars hier steeds meer op aandringen, lijkt een kentering ophanden. Voor een succesvolle implementatie zijn wel innovaties nodig: zowel de methodiek van risicomanagement als de organisatie moet worden aangepast. Dit artikel schetst hoe deze innovaties vormgegeven kunnen worden.

Toegevoegde waarde

In algemene zin ligt de meerwaarde van een systematische aanpak van risicomanagement in het expliciet maken van risico's. Daarmee wordt risicomanagement bij uitstek een

communicatiemiddel voor alle betrokken partijen. Door in termen van risico's te communiceren ontstaat er een gezamenlijk beeld over wat er speelt, wat belangrijk is en



*Dr. ir. Ellen Gehner
is adviseur risicomanagement
bij AT Osborne.*

hoe daarop geacteerd moet worden. Risicomanagement is dan veel meer dan een administratieve handeling gericht op het opstellen van een risicodossier. Risicomanagement leidt tot bewustwording van de risico's en het efficiënt inzetten van de meestal schaarse middelen. In plaats van te moeten reageren op onverwachte, ongewenste gebeurtenissen, stelt risicomanagement projectmanagers in staat om proactief te handelen en daarmee de kans op het optreden van risico's te verkleinen en de gevolgen te beperken. Daarnaast levert risicomanagement een toegevoegde waarde bij het maken van belangrijke investeringsbeslissingen. Een belangrijk verschil tussen een huisvestingsproject en een infrastructuurproject is dat investeringsbeslissingen bij huisvestingsprojecten gemaakt worden op basis

Risicomanagement	Infrastructuur	Huisvesting & Vastgoed	Innovatie
Voor wie? (Opdrachtgever)	Professionele opdrachtgever (o.a. Rijkswaterstaat)	Niet-professionele opdrachtgever (Eigenaar-gebruiker)	
Waarom? (Doel)	Beheersing projectdoelstellingen (geld, tijd, kwaliteit)	Ondersteuning investeringsbeslissingen en beheersing businesscase	
Welke methode? (Marktinnovatie)	RISMAN-methode Toepassing binnen projectteam	Integrale methode: - Uitvoeringsrisico's én exploitatierisico's - Projectteam én gebruikers aan tafel	Koppeling uitvoering en exploitatie; Afweging tussen verschillende bedrijfsdoelstellingen (rendement, veiligheid, gezondheid, etc.)
Hoe te implementeren? (Sociale innovatie)	Gedragen binnen lijnorganisatie Niveaus van volwassenheid in projectorganisaties op één lijn brengen	Voortrekkersrol nodig Lijn- en projectorganisatie naar hoger volwassenheidsniveau brengen	Toets huidig niveau aan passend ambitieniveau > organisatieadvies voor implementatie risicomanagement

Tabel 1. Innovaties in het risicomanagement bij huisvestingsprojecten ten opzichte van infrastructuurprojecten.

van een businesscase, terwijl infrastructuurprojecten veelal budgetgestuurde projecten zijn. Bij een businesscase staat centraal dat een investering moet worden terugverdiend. Of een project rendabel is, hangt af van de netto-opbrengsten die in de exploitatiefase gehaald kunnen worden. Daarmee reikt de horizon van de eigenaar-gebruiker van vastgoed tot en met de exploitatiefase, terwijl bij de meeste infrastructuurprojecten de projectmanager niet verder hoeft te kijken dan het moment van oplevering. Enkel in het geval van DBFM(O)-contracten zal ook deze projectmanager de risico's die in de exploitatiefase kunnen optreden in zijn beslismodel moeten meenemen.

De langere tijdshorizon van de eigenaar-gebruiker heeft in de eerste plaats impact op de manier waarop hij omgaat met risico's vanuit financieel-economische doelstellingen. Niet alleen kosten, maar ook opbrengsten zullen moeten worden meegenomen. En bij de kosten gaat het niet alleen om de directe investeringen van de nieuwbouw, maar ook om de exploitatielasten. Deze kunnen worden verlaagd door de juiste initiële investeringen te doen in installaties, duurzaamheid en facilitaire zaken. Een risico als stijgende energieprijzen kan daarmee worden beperkt.

De eigenaar-gebruiker heeft daarnaast ook andere doelstellingen. Dit speelt vooral bij zeer specifieke gebouwen, zoals ziekenhuizen. De functionaliteit, veiligheid en gezondheid staan bij zulke projecten centraal. Van de projectmanager wordt

verwacht dat hij verschillende belangen – kostenefficiënt ontwerp versus veiligheid/gezondheid en lage exploitatielasten – goed afweegt en vervolgens communiceert en verantwoordt naar de opdrachtgever. Om dit te kunnen doen, is het zaak

opnieuw te worden uitgevonden. Er kan veel worden geleerd en overgenomen van de infrastructurele sector (zie tabel 1). Tegelijkertijd moeten de bestaande methoden worden aangepast op de specifieke kenmerken van huisvestingsprojecten.

Risicomanagement stelt projectmanagers in staat om proactief te handelen

om een systematische analyse te maken van het effect van de verschillende ontwerpkeuzes. De vraag is of de huidige risicomanagementmethoden geschikt zijn om dit type risico's te kunnen managen.

Marktinnovatie

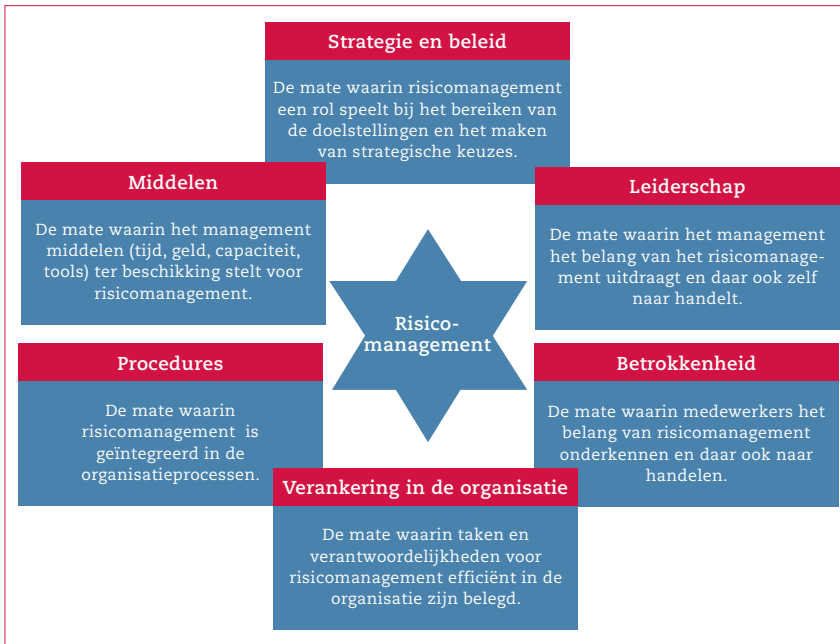
Naar onze mening vereist een structurele aanpak van risicomanagement bij huisvestingsprojecten innovatie. Maar het wiel hoeft zeker niet

ten: we spreken in dit geval van een marktinnovatie. Hierbij gaat het er vooral om dat niet alleen risico's in de uitvoeringsfase, maar ook die in de exploitatiefase worden meegenomen en dat zowel de businesscase als doelstellingen ten aanzien van bijvoorbeeld beschikbaarheid en veiligheid tijdens de exploitatie centraal staan.

De vernieuwing van het risicomanagement zit enerzijds in het proces en anderzijds in de inhoud. Op hoofdlijnen verandert er niets aan het cyclische proces van risicomanagement, dat bestaat uit het identificeren, analyseren en prioriteren van risico's, om vervolgens beheersmaatregelen te bepalen en uit te voeren. Het belangrijkste verschil met infrastructuurprojecten is dat de uiteindelijke gebruiker van het project veel meer betrokken dient te worden in het proces van identificeren van risico's. De reden hiervoor is dat de gebruiker in hoge mate bepaalt of de huisvesting functioneert (en daarmee de productiviteit van een bedrijf). De inhoudelijke vernieuwing zit



Mr. Ingrid A.W. de Jong
is senior adviseur gezondheidszorg
bij AT Osborne.



Figuur 1. De zes aspecten van risicovolwassenheid.

vooral in de omgang met de lange tijdshorizon van de eigenaar-gebruiker. Het gaat erom risico's te identificeren die kunnen optreden in de exploitatiefase van een project en die kunnen worden beheerst in de fase waarin een project zich op dat moment bevindt. De ontwerpfase is de ultieme fase om risico's te

beheersen: door vroegtijdig na te denken over exploitatierisico's met betrekking tot het functioneren van een omgeving kunnen nadelige situaties worden voorkomen.

Praktijkvoorbeelden

Dit kan worden toegelicht aan de hand van een praktijkvoorbeeld van

een risicoanalyse die is gemaakt voor de realisatie van een containerterminal. Het belangrijkste exploitatierisico is de uitval van een kraan die zorgt voor overslag van containers van wal naar schip en vice versa. In het ontwerp moet er alles aan worden gedaan om de kans op dit risico zo veel mogelijk te verkleinen. Door dit risico centraal te stellen en te analyseren op welke manier dit in de ontwerp- en uitvoeringsfase kan worden verkleind, kunnen keuzes met betrekking tot bijvoorbeeld de specificaties en de te selecteren partij voor de levering van de kranen worden ondersteund.

Een ander praktijkvoorbeeld is de wijze van risicobeheersing bij de realisatie van een ziekenhuisproject. In dit project opteerde de projectmanager uit oogpunt van kosten en technische maakbaarheid voor één luchtbehandelingskast per vier operatiekamers. Gebruikers opteerden voor één luchtbehandelingskast per operatiekamer, zodat het risico dat capaciteit verloren zou gaan bij uitval of onderhoud wordt geminimaliseerd. Het compromis leidde tot één luchtbehandelingskast op twee

advertentie

Betrouwbare servicepartner

Besam, 1e klas service aan alle merken automatische deuren, luchtgordijnen en rolluiken.

- ✓ dag en nacht bereikbaar
- ✓ 2-uurs service bij calamiteiten
- ✓ 100% zekerheid
- ✓ focus op kostenbeheersing

www.besam.nl

Besam Nederland BV • Tel: 0318-698969 • Fax: 0318-638346 • info@besam.nl • www.besam.nl

Service

ASSA ABLOY, the global leader in door opening solutions

operatiekamers, omdat een nadere analyse aantoonde dat daarmee de bedrijfscontinuïteit ook goed gewaarborgd kon worden. In hetzelfde project is extra zorg besteed aan het risico van te veel deurbewegingen tijdens een operatie, wat kan leiden tot infecties bij de patiënt. Om het aantal deurbewegingen tijdens de operatie te minimaliseren is besloten niet alleen deurtellers in het ontwerp op te nemen, maar ook de registratie daarvan digitaal te koppelen aan de verslaglegging van de ingreep. Tegelijkertijd is afgesproken de procedures zo aan te scherpen dat alles wat tijdens de ingreep nodig is ook daadwerkelijk al in de operatiekamer aanwezig is. In dit project is gekozen voor technische oplossingen om risico's daar waar mogelijk te voorkomen en niet afhankelijk te maken van het gedrag van het personeel.

Sociale innovatie

Gedrag speelt ook een belangrijke rol bij de implementatie van risicomanagement. Wil risicomanagement een succes worden, dan is een organisatiecultuur waarin het onzekerheidsmanagement een gedragen onderdeel is in de totale bedrijfsvoering essentieel. Het gaat daarbij zeker niet alleen om het implementeren van risicoanalysetechnieken, maar ook om het stellen van de juiste beleidskaders, het verdelen van verantwoordelijkheden, het uitdragen van het belang van onzekerheidsmanagement en het zorgen voor de juiste middelen (kennis, tijd) om onzekerheidsmanagement op de juiste manier uit te kunnen voeren. In de infrastructuursector, en met name bij Rijkswaterstaat, heeft het risicomanagement al een bepaalde volwassenheid bereikt ten aanzien van al deze organisatorische aspecten.

ten. Om risicomanagement bij huisvestingsprojecten succesvol te implementeren is het van belang om te onderzoeken in hoeverre de manier van handelen binnen een organisatie een aanpassing behoeft. In dit geval spreken we van een sociale innovatie.

De mate waarin een organisatie veranderd dient te worden – of anders gezegd meer volwassen zou moeten worden – kan worden beoordeeld met de door AT Osborne ontwikkelde volwassenheidsthermometer. Deze thermometer beoordeelt een organisatie op de volgende aspecten:

- strategie en beleid,
- leiderschap,
- betrokkenheid,
- verankering in de organisatie,
- procedures,
- middelen.

In figuur 1 staat een korte omschrijving van elk van deze aspecten. Per aspect wordt bekeken op welk niveau men staat. Dit varieert van inactief tot vooruitstrevend (zie figuur 2). Een organisatie hoeft niet direct de ambitie te hebben om de hoogste trap van de ladder te bereiken; men

moet een niveau nastreven dat past bij de aard van de organisatie en de projecten die worden uitgevoerd. Door het in kaart brengen van het gewenste ambitieniveau ('to be') en de huidige situatie ('as is') kan worden bepaald hoe de sociale innovatie moet worden vormgegeven, zodat risicomanagement daadwerkelijk toegevoegde waarde gaat leveren.



Figuur 2. Niveaus in volwassenheid van risicocultuur in een organisatie.

Conclusie

Eigenaar-gebruikers die voor een nieuw huisvestingsvraagstuk staan doen er goed aan om risicomanagement te implementeren. Hiermee kunnen investeringsbeslissingen beter worden onderbouwd, kan financiering makkelijker worden geregeld

De vernieuwing van het risicomanagement zit in het proces en in de inhoud

en kunnen risico's tijdens de exploitatie worden gereduceerd. Om al deze voordelen daadwerkelijk te behalen is het wel zaak om de juiste risicomanagementmethode toe te passen – wat vraagt om een marktinnovatie – en voor een goede inbedding in de organisatie te zorgen – wat een sociale innovatie betekent. Op die manier ontstaat er een cultuur waarin risico's openlijk besproken en proactief beheerst worden en is het risicomanagement integraal onderdeel geworden van het projectmanagement. Voor het zover is, zullen opdrachtgevers een voortrekkersrol moeten nemen en moeten investeren in de noodzakelijke innovaties.

Samenvatting
 Risicomanagement wordt in veel projecten slechts mondjesmaat toegepast. Nu ook financiers en verzekeraars hier meer op aandringen, lijkt een kentering ophanden. Voor een succesvolle implementatie zijn wel innovaties nodig. Er kan veel worden geleerd en overgenomen van de infrastructurele sector. Tegelijkertijd moeten de bestaande methoden worden aangepast op de specifieke kenmerken van huisvestingsprojecten: we spreken in dit geval van een marktinnovatie. Gedrag speelt ook een belangrijke rol bij de implementatie van risicomanagement. Om risicomanagement bij huisvestingsprojecten succesvol te implementeren is het van belang om te onderzoeken in hoeverre de manier van handelen binnen een organisatie aanpassing behoeft. In dit geval spreken we van sociale innovatie.

