

De MO-manager als wapen tegen faalkosten

Het succes van een pps-contract zit in de integrale benadering. In de ontwerp- en bouwfase van een project wordt het fundament gelegd voor het latere beheer en onderhoud. Een MO-manager (M staat voor Maintain en Operate), ook bekend als Mobilisatiemanager, die vanaf het begin volledig meedraait en de keuzes bewaakt, kan de faalkosten in de beheer- en onderhoudsfase enorm beperken.

M. (Marc) Kooij, Manager Sales en Contracting, Strukton Workspere Exploitatie

De overheid kiest steeds vaker voor pps-projecten: projecten in de vorm van publiek-private samenwerking. In een pps-contract worden ontwerp, bouw, financiering en faciliteiten, waaronder het beheer en onderhoud (design, build, finance, maintain en operate) integraal uitbesteed aan een private partij. Zo werkt Strukton op dit moment aan drie grote DBFMO-contracten waaronder de nieuwbouw voor de Dienst Uitvoering Onderwijs en Belastingdienst in Groningen. Aan pps-projecten worden hoge eisen gesteld. De overheid werkt bovendien volgens een duurzaamheidsprincipe. Daarom wordt duurzaamheid integraal in het ontwerp opgenomen. Waar mogelijk maken we bijvoorbeeld gebruik van milieuvriendelijke, gerecyclede materialen en van warmte/koude-opslag (WKO) in de bodem voor de verwarming en koeling. Daarnaast worden kosten voor vervanging voorkomen door met duurzame materialen te werken en wordt efficiënt omgegaan met energiekosten, bijvoorbeeld door intelligente lichtsystemen. Een gebouw kan ook zo worden ontworpen dat het op langere termijn een heel andere bestemming kan krijgen, zoals een woonfunctie. Al deze zaken worden in de ontwerp- en bouwperiode besloten en eventueel nog aangepast. Een integrale benadering zorgt ervoor dat al die keuzes ook vanuit het oogpunt van beheer en onderhoud worden bekeken. Dat is zelfs cruciaal. Want door veel wijzigingen tijdens de DB-fase (design & build) neemt de

kans op faalkosten in de MO-fase (maintain & operate) toe. Aan de ene kant doordat de ontwerpflexibiliteit in de loop van het project afneemt en er steeds creatiever moet worden gekeken naar alternatieven. Aan de andere kant neemt de druk van de planning, het gestelde budget en de te leveren kwaliteit toe. Het gevaar is dat de betrokkenen vervolgens minder goed met elkaar communiceren en zich vooral focussen op hun eigen verantwoordelijkheden en kennisgebied. Dit verzwakt de focus op de integraliteit, waardoor de (indirecte)kosten snel toenemen. Juist in die fase is de inzet van een MO-manager nodig die de belangen vanuit de beheer- en onderhoudsfase behartigt, zodat de integraliteit geborgd blijft en de faalkosten tot het uiterste beperkt blijven. Want het resultaat van het totale project is de optelling van de kosten van alle levensfasen van het project.

■ DE MO-MANAGER

Het bouwteam in een pps-project bestaat uit drie disciplines: het engineeringteam, het bouwteam en het exploitatieteam. Zij zijn vanaf het begin gezamenlijk verantwoordelijk voor de fasen design, build, maintain en operate. De MO-manager is de aanvoerder van het exploitatieteam. Hij is onder andere verantwoordelijk voor het technische beheer en onderhoud na de bouwfase. De MO-manager rapporteert direct aan de projectdirecteur en maakt deel uit van het MT van het project-

team. De MO-manager is een relatief nieuwe functie. Er zijn nog maar weinig MO-managers die aantoonbare kennis en ervaring hebben met het werken in een integraal projectteam. De MO-manager is een organisatiedeskundige die vanuit het brede facilitaire vlak zowel het beheer als het onderhoud en services van het gebouw beheert. De MO-manager moet vanuit een integrale visie het pps-project tot een succes helpen maken. Het is zijn taak om direct na oplevering een meerjarenstrategie te implementeren die tijdens de gehele MO-fase de kwaliteit van het project zeker stelt. De MO-manager dient dus kennis van zaken te hebben. Hij moet breed ontwikkeld zijn, en op tactisch en strategisch niveau mee kunnen praten binnen een projectteam dat verantwoordelijk is voor een budget van minimaal € 100 miljoen. Over het algemeen zijn MO-managers professionals met een organisatorische achtergrond.

■ ORGANISEREN

Bij faalkosten in het onderhoud wordt vaak meteen gedacht aan verkeerde afstemming op het gebied van systeemtechnische elementen, zoals de afstelling van meet- en regeltechnische zaken. Binnen een pps zijn de kansen op faalkosten echter vooral in de inrichting van het organisatorische deel van het project. Het niet goed en tijdig organiseren van de juiste processen, middelen en methoden is een broedplaats voor (financiële) risico's. Juist

hierin kan de MO-manager veel betekenen. Het is zijn taak om er zorg voor te dragen:

- dat bij ingebruikname van de huisvesting de functies en functionaliteiten van hard- en softservice diensten worden geleverd conform de DBFMO-overeenkomst;
- dat de werkprocessen van de opdrachtnemer zodanig aansluiten bij de bedrijfsprocessen van de opdrachtgever dat continuïteit en betrouwbaarheid van dienstverlening geborgd zijn;
- dat de besturing van de facilitaire organisatie zo efficiënt en effectief mogelijk wordt uitgevoerd;
- dat het monitoringsysteem dusdanig is ingericht dat partijen proactief en adequaat kunnen handelen, waarbij de gewenste rapportages met één druk op de knop worden opgeleverd;
- dat wijzigingen in ontwerp en/of dienstverlening worden bewaakt; indien noodzakelijk zorgt de MO-manager ervoor dat de consequenties hiervan (zowel kwalitatief als financieel) inzichtelijk worden gemaakt in relatie tot de beheer- en onderhoudskosten. De focus van de MO-manager ligt dus vooral op proces- en contractmanagement en in mindere mate op de inhoudelijke elementen. Hij wordt bijvoorbeeld ondersteund door een maintenance specialist die onder andere de onderhoudstechnische analyse doet en de kosten doorberekent vanuit de totale levensduurgedachte.

■ VLEKKELOZE TRANSITIE

De MO-manager zorgt voor een vlekkeloze transitie van de DB-fase naar de MO-fase. Tijdens de verschillende fasen zal hij het proces dusdanig managen dat bij ingebruikname van het gebouw de functies en functionaliteiten efficiënt en effectief zijn ingericht. Dit gehele proces bestaat uit vier fasen: de ontwerpfasen, de voorbereidingsfase, de transitiefase en de uitvoeringsfase (zie figuur 1).

De PPS Huisvesting Dienst Uitvoering Onderwijs en Belastingdienst.



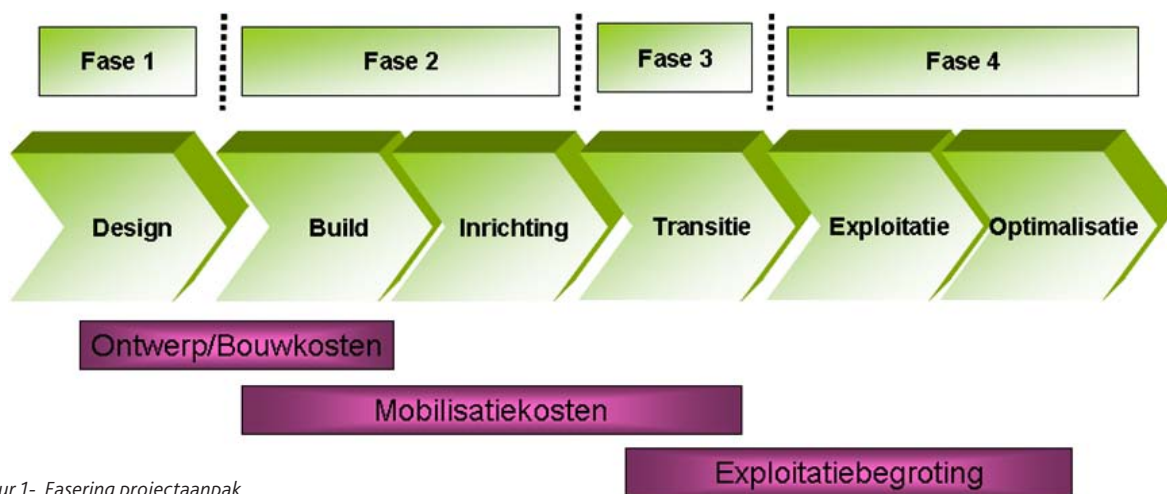
■ VOORBEELD PPS-PROJECT

De PPS Huisvesting Dienst Uitvoering Onderwijs en Belastingdienst is één van de eerste grote nieuwbouwprojecten van de Rijksgebouwendienst dat via PPS is aanbesteed. Het project omvat de gezamenlijke huisvesting van de Dienst Uitvoering Onderwijs en de Belastingdienst op de Kempkensberg in Groningen. Het gebouw biedt plaats aan ca. 2.500 werkplekken, 1.500 fietsen en 675 auto's die grotendeels in een ondergrondse parkeergarage worden ondergebracht. Daarboven komt een grote openbare stadstuin met waterpartij en een multifunctioneel paviljoen met commerciële functies. Het PPS-project in Groningen is gegund aan het consortium DUO², een samenwerkingsverband van Strukton, Ballast Nedam, John Laing.

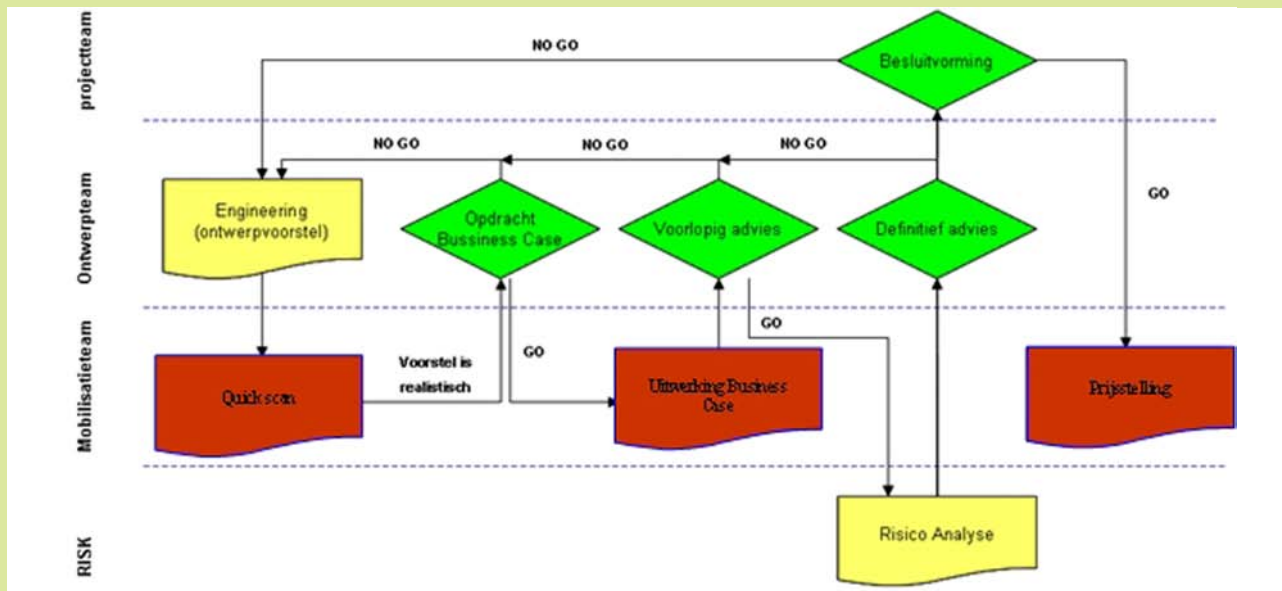
Fase 1 Ontwerper loopt

Tijdens de ontwerpfasen zorgt de MO-manager voor afstemming met het gehele bouwteam. Dit is van essentieel belang om te voorkomen dat beslissingen worden genomen die grote impact hebben op het beheer en onderhoud (fase 4), maar ook om gezamenlijk kansen te signaleren in de optimalisatie tussen bouw en exploitatie. De MO-manager pakt in deze fase de volgende zaken op:

1. bewaken en zo nodig uitwerken van aanpassingen in het Voorlopig Ontwerp (VO) naar Definitief Ontwerp (DO);
2. maken van een impactanalyse op het gebied van budgetbepaling onderhoud en de inrichting van het onderhoudsproces;
3. uitvoeren van het validatieproces op basis van de oorspronkelijk uitgangspunten van de aanbidding.



-Figuur 1- Fasering projectaanpak.



-Figuur 2- Validatieproces.

Het valideren is van groot belang. Fouten die tijdens de bouw zijn gemaakt, moeten worden ontdekt voordat de exploitatiefase wordt ingegaan. Herstel van fouten is dan duurder en soms zelfs onmogelijk. In figuur 2 is aangegeven hoe wordt gevalideerd. In het validatieproces worden technische analyses gemaakt van de wijzigingen in het ontwerp en van nieuwe systeemkeuzes. Ervan uitgaande dat in deze fase 50 tot 100 wijzigingen niet ongebruikelijk zijn, is het duidelijk dat dit validatieproces een zware klus is. Het gaat ook niet alleen om het doorberekenen van de wijzigingen, maar ook om de terugkoppeling van de (financiële) effecten ervan naar het ontwerpteam. Want elke verandering buiten de specifieke klantvraag is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het gehele projectteam draagt risico voor de som der delen van het ontwerp, bouw en onderhoud.

Fase 2 Voorbereiding

De voorbereidingsfase start na goedkeuring van het Definitief Ontwerp (DO). Dit is de start van de feitelijke bouwphase. In deze fase zal de MO-manager nauwlettend bewaken dat alles wat wordt geleverd ook daadwerkelijk overeenkomt met de beschreven specificaties en functionaliteiten. In deze fase is de MO-manager verantwoordelijk voor de volgende zaken:

1. implementatieplan;
2. procesbeschrijvingen;
3. onderhoudsprocedures;
4. communicatieplan, opstellen handboek en protocollen;
5. inrichting onderhouds- en serviceorganisatie;
6. inrichting Servicedesk en management-systeem.

Fase 3 Transitie

In de transitiefase worden gebouwen en installaties aan de MO-organisatie overgedragen. De technische specificaties en functionaliteiten dienen overeen te komen met de specificaties zoals beschreven in de eerste twee fasen. In deze fase wordt de onderhouds- en serviceorganisatie geïmplementeerd, wordt de dienstverlening operationeel (proefdraaien) en vindt de inhuizing plaats van medewerkers en middelen. In deze fase is de MO-manager verantwoordelijk voor de volgende zaken:

1. acceptatie gebouwen en installaties;
2. opleiding en training medewerkers;
3. operationaliseren van onderhoudsdienstverlening;
4. procesbewaking eenmalige verhuizing nieuwe gebruikers.

Fase 4 Uitvoering

In de uitvoeringsfase wordt het onderhoud operationeel. Dit gebeurt nadat de MO-manager de overdracht vanuit de DB-fase heeft goedgekeurd en de installaties heeft geaccepteerd. De eerste optimalisatie heeft al plaatsgevonden, omdat de MO-manager in de DB-fase sturing heeft kunnen geven aan

de keuze en inrichting van de systemen. De volgende stap is het optimaliseren van het onderhoud, zoals het invoeren van conditiegestuurd onderhoud, waarbij continu afstemming plaatsvindt tussen gebruik en de mate van onderhoud. In deze fase is de MO-manager verantwoordelijk voor:

1. overdracht naar de uitvoering;
2. implementeren van conditiegestuurd onderhoud;
3. inbreng van een continue verbetercyclus.

■ BLIJFT HET LANGST

De MO-manager speelt dus in elke fase van een pps-project een belangrijke rol. Zo hoort het ook. Want de MO-manager is er uiteindelijk verantwoordelijk voor dat de huisvesting 20 tot 30 jaar in stand wordt gehouden. Hij is degene die eventueel wordt geconfronteerd met de verkeerde inschattingen van het gehele team. Faalkosten kunnen velen jaren later nog naar boven komen, en dan is het grootste deel van het team al lang vertrokken. Om die reden zal juist de MO-manager er in het bouwteam alles aan doen om faalkosten te elimineren. Dat maakt deze functie tot een belangrijke (f) actor in het succes van elke pps.

■ KENMERKEN PPS-CONTRACT

- Concessiemodel (Private Finance Initiative): een overheidsinstantie specificeert haar behoeften, een private bidder levert het ontwerp, de bouw, de financiering en het beheer van de dienst of het product integraal.
- Integraal DBFMO.
- Contractduur van 25-30 jaar.
- Benutting private financiering voor realisatie van het gebouw met de financier als extra toezichthouder.
- Periodieke prestatieafhankelijke vergoeding op basis van beschikbaarheid gebouw en diensten.
- Overdracht van risico's van de overheid naar private partijen.