

Damage Control; Niet zonder slag of stoot

DAMAGE CONTROL, EEN NIEUWE KREET IN BOUWEND NEDERLAND? IN DE VERZEKERINGSWERELD, MARITIEME- EN ZORGSECTOR IS DAMAGE CONTROL AL EEN VEEL GEHOORD BEGRIP. HOE ZIT DAT BIJ DE BOUW EN INSTALLATIE-SECTOR?

De definitie van Damage Control is *maatregelen nemen om schade aan reputatie, geloofwaardigheid, of het publieke imago te compenseren of te minimaliseren. Het plegen van een interventie om fouten te herstellen of te corrigeren.*

“Fouten maken is menselijk, maar de vraag is hoe kun je dit zo snel mogelijk herstellen of corrigeren.”

Veel nieuwbouw en renovatie projecten worden in de ontwerpfase met een ideaalbeeld opgetuigd. Het ontwerp, planning en daadwerkelijke uitvoering gaan goed, totdat de tijd begint te dringen. In deze uitvoeringsfase gaat er nog wel eens wat mis. Fouten worden gemaakt of de planning loopt dusdanig uit de pas dat er mogelijk grote gevolgschades kunnen optreden. De bouwende en installerende partij verliest langzamerhand zijn geloofwaardigheid.

De goede naam, de samenwerking en het onderling partnerschap komen in een dergelijk situatie al snel in het gedrang. Het draait dan plotseling niet meer om de bouw- of technische zaken en kwaliteit, maar is men daarnaast ook bezig aansprakelijkheden, claims en boeteclausules of juridische vervolgstappen buiten de deur te houden. In zo'n situatie zien we al te vaak dat de hakken in het zand gaan. Het proces stagneert en de werksfeer wordt grimmiger. Daar zit niemand op te wachten. Fouten maken is menselijk, maar de

vraag is hoe kun je dit zo snel mogelijk herstellen of corrigeren. De inzet van een deskundige Damage Controller kan in een dergelijk situatie de schade beperken voor alle partijen. Hij of zij wordt ingezet om het verdere uitvoeringsproces, de onderlinge afspraken, samenwerking en overall coördinatie te managen.

Uit de praktijk

Een van de grootste hartcentra van Nederland was druk doende met de bouw van 2 nieuwe faciliteiten waar alle cardiologische onderzoeken en vaatbehandelingen worden geconcentreerd in één operatiekamer. Zogenaamde hybride OK's. De bouwvoorbereiding en keuze in bouwpartijen vergt een lange voorbereidingstijd en hiermee gepaarde kosten zijn enorm. De totale engineering van bouw en techniek wordt gedetailleerd voorbereid en op de geplande startdatum ingezet.

Het ziekenhuis heeft een zeer goede reputatie binnen de Nederlandse hartcentra en daarnaast een wereldwijde bekendheid. Bij de planning en uitvoering van de bouw is van groot belang dat alles op tijd klaar is voor gebruik en om voorsprong te behouden op het gebied van technologische ontwikkeling en gezondheid en welzijn voor patiënten. De investeringskosten en ontwikkelingskosten moeten snel en efficiënt worden terugverdiend. Voorop staat het belang van de behandeling van vele wachtende patiënten.

Wat als het even niet meer gaat

Uitloop van het bouwproces of disfunctioneren van installaties is ontoelaatbaar. Hoe eerder deze zeer speciale Hybride OK's in gebruik genomen kunnen worden, hoe beter. Tijdens de eerste fasen van het zeer complexe bouwproces verloopt alles volgens planning en ontwerp. Op een bepaald moment ontstaan er in het proces tegenslagen en problemen, waardoor de planning in het gedrang lijkt te komen. In eerste instantie lijkt het mee te vallen, maar dan ontstaan er ook vertragingen in leveringen en wordt de

haalbaarheid van de doorlooptijd al snel een groter probleem en de bouw van Hybride OK's lijkt ernstig qua planning uit te lopen. De wederzijdse belangen, maar ook effecten en gevolgen zijn al snel niet meer te overzien. Het uitstellen van de in bedrijfstelling van beide OK's heeft een grote impact op de ziekenhuisorganisatie- en planning. Veel specialisten en chirurgen en OK-personeel zijn al maanden eerder op gereserveerde dagen vrij geroosterd om een meerdaagse training en instructie te volgen over de zeer geavanceerde en moderne apparatuur in deze supermoderne OK's. Ook grote internationale belangen staan op het spel. Gasten en specialisten vanuit de hele wereld komen en het niet in gebruik zijn zal snel leiden tot forse imagoschade. Uitloop van planning heeft ook een grote impact op de geplande operaties en planning overige OK's. Extra wachttijden veroorzaken veel negatieve publiciteit naar buiten.

Damage Control als interventie

Niet alleen voor het ziekenhuis zelf, ook voor de bouwcombinatie kan niet ingrijpen, verstreckende gevolgen hebben. Iedereen is zich bewust dat directe interventies om schade aan reputatie en wederzijdse belangen te beperken noodzakelijk zijn. De Damage Controller krijgt opdracht om alle belangen gelijktijdig en vooral per direct te behartigen. Hij stuurt en coördineert alle betrokken partijen en houdt op het gebied van bouw- en installaties, nauwlettend toezicht op de verdere projectvoortgang.

Verstand, ervaring en deskundigheid van bouw-, installaties, contractstukken en een zeer goede communicatie, is van essentieel belang om het volledige overzicht te kunnen behouden. Daarnaast moeten alle partijen zich ook conformeren aan de interventies van de Damage Controller. Absolute medewerking en een optimale samenwerking is een must.

Na een korte inleving van de problematiek wordt gestart met de inzet van een zogenaamd 'crash-team', waarbinnen de betrokkenen zich volle-



“Uitloop van het bouwproces of disfunctioneren van installaties is ontoelaatbaar.”

dig inzetten binnen het Damage Control traject. De nieuwe manager houdt zich bezig met alle aspecten die van belang zijn om verdere vertragingen te beperken, de planning alsnog te bespoedigen en gelijktijdig de totale functionaliteit van bouw, installaties en inrichting, gereed te krijgen.

In grote lijnen betekent dit een taak, waarbinnen veel disciplines vallen en waarbij een effectieve en open communicatie van cruciaal belang zijn. Het betreft onder meer:

- Overall view en coördinatie alle bouw- en installaties;
- Toezicht en communicatie tussen veel partijen, waar onder:
 - Hoofdaannemer en installateurs;
 - Projectmanagement, directie, technische dienst, toezichthouders en adviseurs
 - Inrichtingsspecialisten medisch instrumentarium;
 - Hygiëne deskundigen en medisch microbiologen;
 - Huisvestingsdienst ziekenhuis;
 - Overall planning ziekenhuis/bouwcombinatie;
 - Algemene – en Klinische schoonmaakbedrijven;
 - Certificerende meetbedrijven;
- Overall view en coördinatie uitgebreide testcycli en oplevering.

Bij Damage Control is specialisme, bewustwording, inlevingsvermogen en een open communicatie bij alle partijen de sleutel tot succes.