

Netværksdage om sygehusbyggeri 2023

Risikostyring som ledelsesdisciplin i NHN-programmet for bygherreleverancer (ITML)

Michael S. Kegel & Jesper L. Jensen



Jesper Lyng Jensen

JLJ@RBGAME.COM JESPER.LYNG.JENSEN@REGIONH.DK

+45 23 24 24 72



Optimising the Internal Financing Cost in a Corporate Setting

Copyright by Jesper Lyng Jensen, Mimer Consulting, Nov 2021

+45 2324 2472 - jlj@mimerconsulting.com

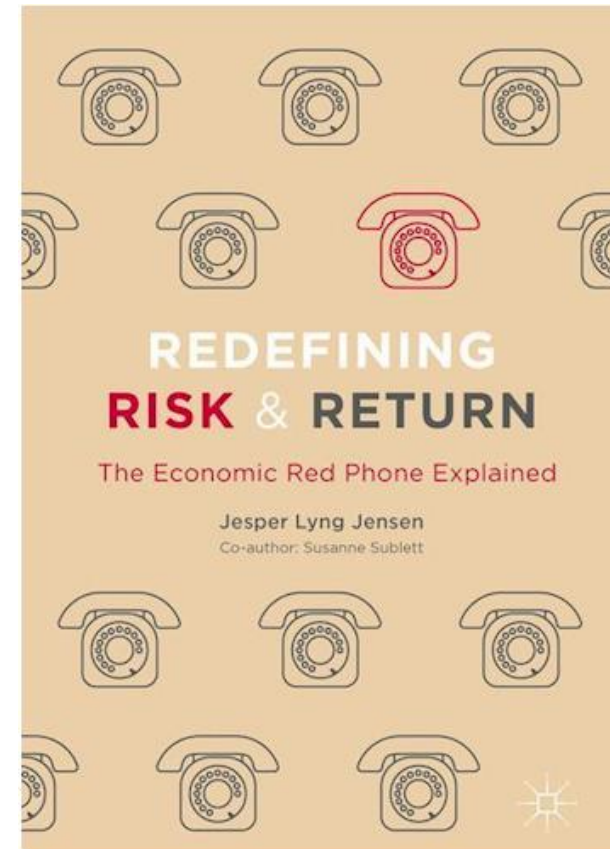
Cost optimisation when facing urgent, unexpected capital shocks

Strategies for predicting and managing future situations of capital shocks

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
Home Researchers Organisations Publications Activities In the media Student theses Search...

Risk, Resources and Structures: Experimental Evidence of a New Cost of Risk Component – The Structural Risk Component and Implications for Enterprise Risk Management

Jesper Lyng Jensen, Claus Due Ponsaing, Sof Thrane
Department of Operations Management
Research output: Contribution to journal › Journal article › Research › peer-review



CASE: VVS – specifikt vand

- På alle projekter skal der indlægges vand
- Vi ved fra erfaring på Region H projekter at det kan give problemer
- Vi vil bruge simple risici fra den type aktivitet til at illustrere risikostyring som ledelsesdisciplin

Udskiftningen kommer til at koste mellem 10 og 20 mio. kroner, vurderer Rigshospitalet og Center for Ejendomme.

Fejl på nye vandrør forsinker Rigshospitalet

Byggeri | 4. februar 2020 kl. 13:05 | 42



Illustration: Rigshospitalet.

Hospitalet vurderer, at metalspåner eller for højt klorindhold i vandet er årsag til skader på varmtvandsrør.

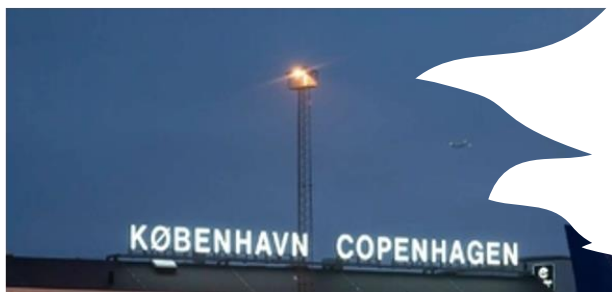
Artikel er ældre end 30 dage

Morten Munk
Andersen

Rigshospitalet har fundet skader på flere varmtvandsrør på hospitalets nye nordfløj, og centrale dele af rørene i byggeriet, der har et samlet budget på 1,85 mia. kroner (2009-priser), skal nu udskiftes.

Udskiftningen af rørene kommer til at koste en forsinkelse på dele af projektet på foreløbig fire måneder, og det er kun diagnostikken og måske enkelte operationsstuer, der kan åbne til den planlagte indflytning 8. marts.

Det oplyser bygherren i en orientering til politikerne i Region Hovedstaden.



Michael Kegel

Tidl. Programchef NHN Bygherreleverancer

+45 21 31 40 24



Fra Risikorapportering

- Top down (en ledelses disciplin)
- Identifikation af high level risici
- Kvantitativ analyse og simulering
- Rapportering af risici
- Overholder krav til risikostyring
- Generiske risici
- Abstrakte mitigerende handlinger
- Lav grad af involvering i teamet



Til Risikostyring

- Bottom up
- Identifikation af specifikke projektrisici
- Specifikke mitigerende handlinger
- Ejerskab for mitigerende handlinger
- Koblet til projektstruktur og budget
- Kvalitativ analyse og simulering
- Rapportering af risici
- Overholder krav til risikostyring

LIFE VEST

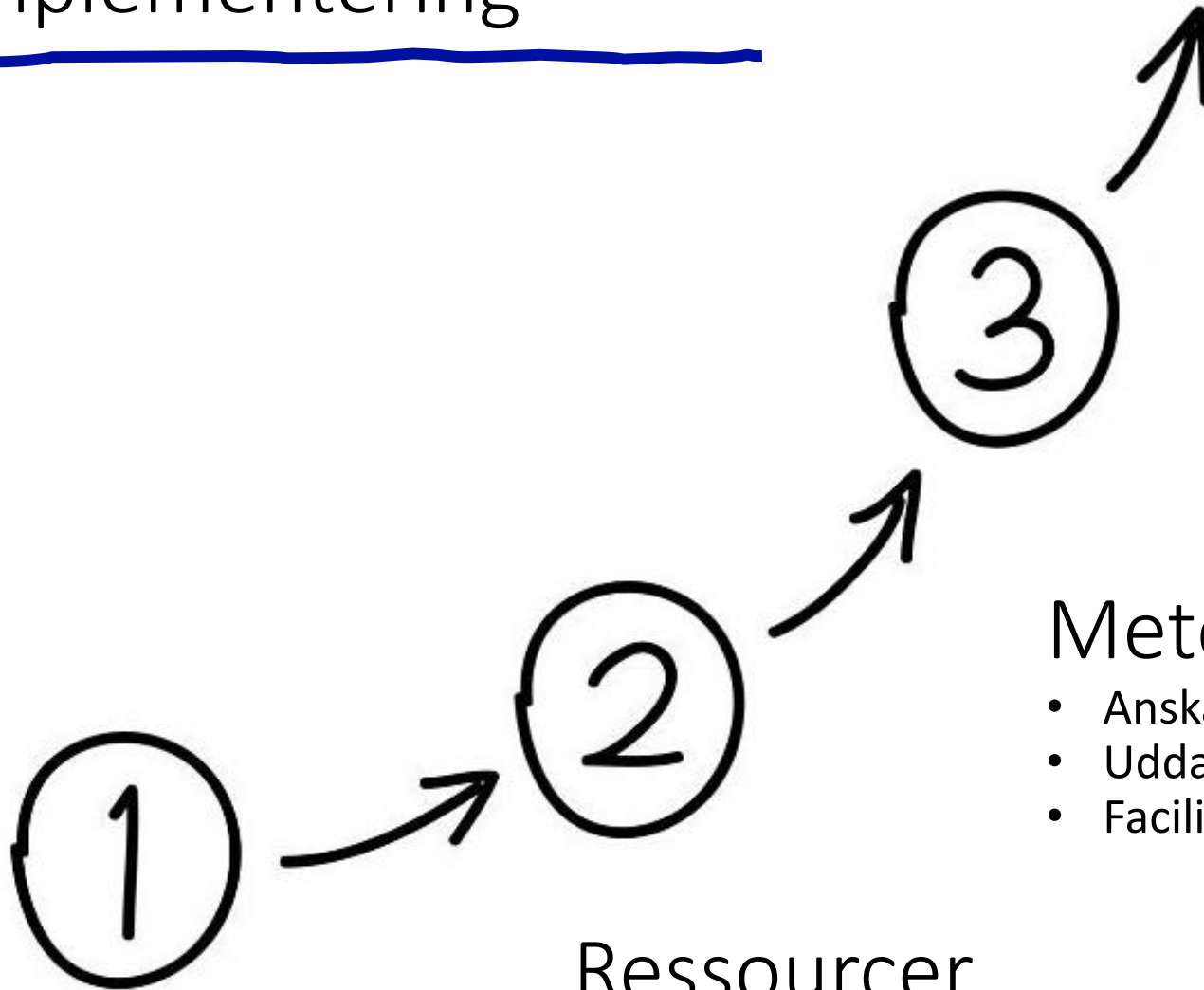


Succeskriterier

- Risikokultur
- Projektledere planlægger selv WS
- Tydeligt ejerskab for mitigerende handlinger
- Skaber værdi for projektet og projektlederne
- Etableret support funktion
- Det er nemt for projektlederne
- Effektive risiko workshops
- Beslutningsstøtte
- Løbende opfølgning



Implementering



Struktur

- Iterativ proces (prioritering)
- Plan for afholdelse af WS
- Faste møder med ledelsen
- Rapportering

Metode & Værktøjer

- Anskaffelse af værktøjer (Exonaut)
- Uddannelse og træning
- Facilitering af WS

Ressourcer

- Prioritering af ressourcer og tid
- Dedikeret support funktion





- Metode og værktøjer
- Et dyk ned i risiko-maskinhuset



Hvad gør vi (anderledes) på NHN Udvikling

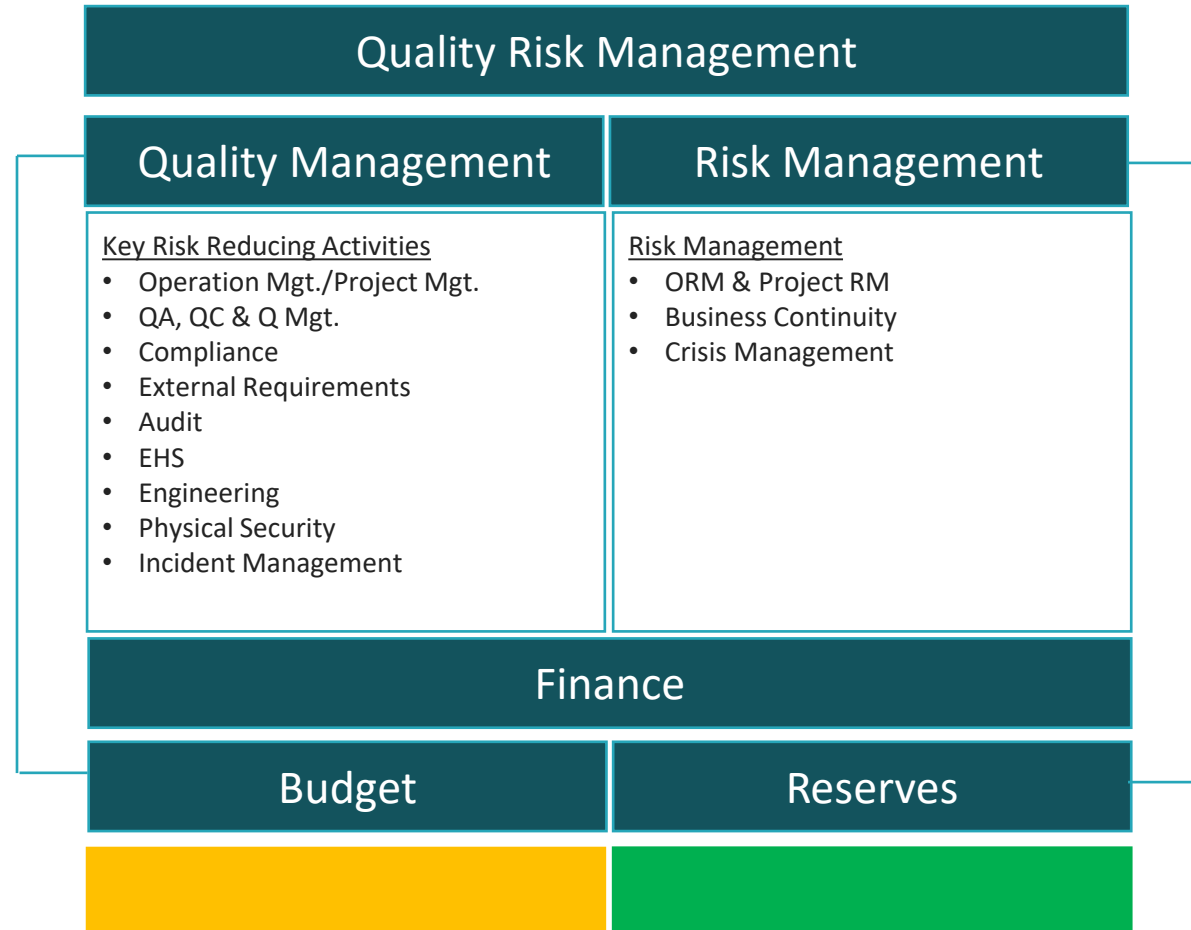
- I hjertet af risikostyringen ligger en model for integreret risikostyring
 - Risikostyring er en separat disciplin
 - Iboende risiko etableres som et begreb
 - Risikos forhold til reserver præciseres
- Der er en dedikeret risk manager tilknyttet projektet
 - Man ser ofte risikostyring som en tillægdisciplin til økonomi, projektledelse, jura eller andet – det er ikke optimalt
- Strukturer risikostyringen, så alle delelementer omfattes af risikostyringen
 - Dog med fokus på cost-benefit
- Fokus på juridisk forpligtende omkostninger



Model for Integreret RM, QM og Økonomistyring

Inherent Risk

- Complexity
- Human factors
- What activity and where



Risk Management Funktioner

- Forsikrings strategi
- Reservekapitalmonitorering
 - Hvad trækker vi og hvorfor
- Scenarieanalyser og beslutningsanalyser
- Administration og ansvarlig for brug af risikostyringsværktøj (Exonaut Risk fra 4C Strategies)
- Stålsat angående "hvad er det vi gør i risikostyring"
 - Der er ingen plads til forvirring, og det går let af sporet



Risikoparadokset

- Overvej en situation på VVS projektet
 - Der er risiko for metalspåner i rørene (rustfrit stål)
 - Det vil koste 1 mio kr. at lave en troværdig forebyggelse
 - Det vurderes på basis af historik, at der er 20% chance for væsentlige fejl med omkostninger på min: 10mio, gns. 15 mio, max 20 mio

Har jeg mandat til at spare 1 mio mod så at eksponere Region H for 10-20 mio i risikomkostninger?

Ja

- Overvej en situation på VVS projektet
 - Der er fundet mikrobiel vækst i vandrørene
 - Det koster 2 mio at udbrede skaden ved sterilisering med chlor, som vi plejer. 6 mio hvis vi vil være sikre. Det er entreprenøren der skal betale, og de vil kun udbedre for 2 mio – de siger det er nok.
 - Det vurderes på basis af historik der er 30% chance for chlor-induceret korrosion. Prisen vil være min 50 mio gns. 100 mio max 200 mio

Har jeg mandat til at spare 4 mio mod så at eksponere Region H for 50-200 mio i risikomkostninger?

Ja



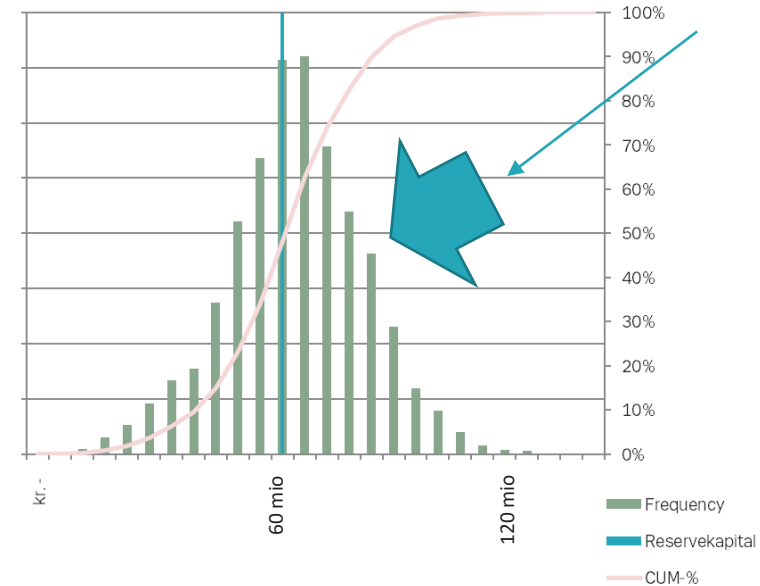
Risikoparadokset

- Der er ingen krav om erkendt finansiering af risiko
 - Der er der for samtlige normale budgetposter!
- Der er ingen regler i noget firma eller offentlig institution, om hvilken risiko man må løbe, som man ikke selv kan betale for
- Meget Risiko skyldes arbejdets udførelse, men vi laver ofte risikostyring som top down øvelse
- Kun med struktureret aktivitetsdrevet risikostyring kan vi bearbejde denne type risiko
 - Kun med MonteCarlo simulering af træk på reservekapital
 - Risikostyrings budgetstyring!

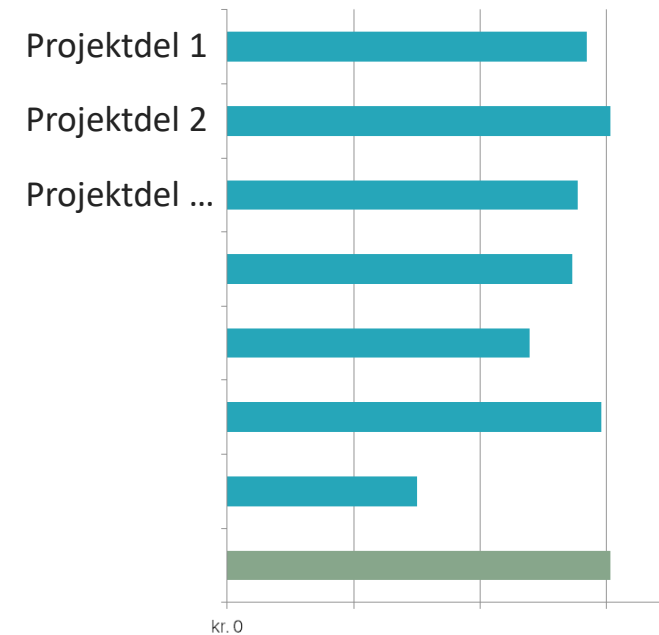


Klar fokus på værdien

- Kan risikostyringen reducerer trækket på reserven (60 mio) med 10% kan vi spare 6 mio.
 - Vi reduceret også trykket på reserverne hos NHN Byg og NOH Drift
 - Indirekte investering 2-3 timer pr uge pr projektleder + intern risk manager
 - Det koster noget at lave risikostyring, men vi kan vise at værdien er højere end udgiften
- Sikkerhed og tid er lige så vigtige konsekvenskategorier, hvor vi kan skabe en effekt



Reducer ved beslutninger



En live MonteCarlo simulering

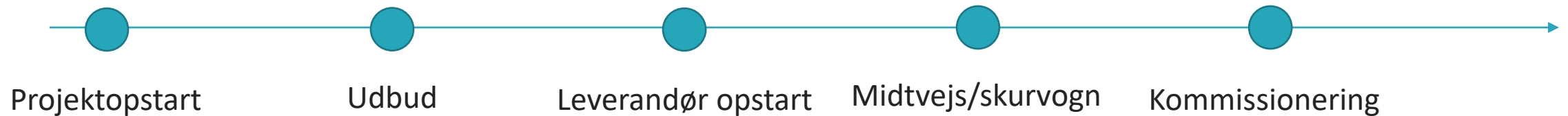
- Case data
- Et par cases fra salen
- En simulering



Der hvor cost benefit er stor, laves detaljeret risikostyring på strukturen

- Risikoworkshops til identifikation
- Projektleder – programchef – risk manager møder til at aftale forebyggende handlinger
 - En nøglefunktion i risikostyring som ledelsesredskab

Risiko findes der hvor arbejdet udføres- den skal vi reducere



"Involvering af stakeholders, brugere og senere ejere"

"Workshops bidrager med overblik, udpegning af interessenter, interne risici og eksterne risici, hvilket er meget relevant i mine projekter."

"Struktureret tilgang til risiko beskrivelsen og forståelsen – således at der bliver fokus på risiko, som projektet kan håndtere og ikke diffust eller kræver handlinger der ligger uden for projektet."

Vi spurgte
projektlederne
: Hvad har det
givet

" Som sporleder har det været værdifuldt at få faciliteringshjælp og sparring undervejs"

"Det gav også en føling med at man kan gøre meget for at undgå risk, at der kan mitigeres tidligt. Synlighed for hvad prisen er, hvis der ikke gøres en aktiv indsats."