



## **Rapport Risicomanagement Projecten**



---

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	3
1. Samenvatting .....	5
2. Inleiding.....	9
3. Huidig risicomanagement projecten.....	11
4. Wanneer is er sprake van een risicovol project? .....	25
5. Conclusies en aanbevelingen .....	27
Bijlage 1 Overzicht geïnterviewde personen .....	35
Bijlage 2 Format risico-inventarisatie projecten .....	37
Bijlage 3 Geraadpleegde bronnen .....	39



---

## 1. Samenvatting

Het onderzoek 'risicomanagement grote projecten' maakt deel uit van het onderzoeksprogramma 213A voor de periode 2009 - 2010, dat door het Dagelijks Bestuur is vastgesteld. Het onderzoeksprogramma vermeldt dat 'bij projecten het stadsdeel bijzondere risico's loopt, waardoor extra monitoring nodig kan zijn om de risico's te beperken'.

### *Doelstelling van het onderzoek.*

Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen hoe het risicomanagement met betrekking tot projecten binnen het stadsdeel verloopt en hoe het in de gewenste situatie zou moeten verlopen. Elk project heeft zijn specifieke eigenschappen en risico's. Bij het ene project loopt het stadsdeel meer risico's dan bij het andere. Het is de kunst om de intensiteit van het risicomanagement in balans te brengen met de risicograad van het project. Om die reden is er voor gekozen om onderscheid te maken in reguliere projecten en risicovolle projecten. Bij risicovolle projecten is uiteraard een intensievere vorm van risicomanagement noodzakelijk dan bij reguliere projecten. Bij het onderzoek zijn de volgende typen projecten onderzocht: grondexploitaties, infrastructurele werken, maatschappelijk vastgoed en bedrijfsvoeringsprojecten (ICT projecten). Daarbij zijn de infrastructurele werken uitgesplitst naar onderhoudswerken beheer en handhaven, gecombineerde en complexere onderhoudswerken en grote onderhoudswerken.

### *Onderzoeksvragen*

Om aan te kunnen geven op welke wijze invulling aan het risicomanagement van projecten kan worden gegeven, zijn de volgende onderzoeksvragen beantwoord.

1. Wanneer is sprake van een risicovol project?
2. Hoe en door middel van welke instrumenten kunnen risicovolle projecten worden gemanaged?
3. Welke beheersmaatregelen kunnen voor de reguliere projecten worden toegepast?

### *Bevindingen*

Op basis van interviews met ervaringsdeskundigen en documentstudie zijn de volgende bevindingen gedaan.

- Het is niet goed mogelijk om vooraf, ook al zijn daartoe indicatoren benoemd, vast te stellen of een project risicovol is. De indicatoren dienen immers op basis van nadere informatie gewogen te worden. De beoordeling of een project risicovol is, is maatwerk.

- Een belangrijke indicator of een project risicovol is, is de omvang van het project. Hoe omvangrijker het project, hoe groter normaliter het risico.
- De kans op (grote) moeilijk oplosbare risico's wordt groter geacht bij projecten, waarbij bijdragen van derden worden verwacht, bij projecten met een lange doorlooptijd, met grote afhankelijkheden van anderen (externen), met grote maatschappelijke weerstand, met juridische complicaties, met een grote impact op de samenleving en op de bedrijfsvoering van het stadsdeel.
- Niet voor alle projecttypen is een procesbeschrijving vastgesteld en vastgelegd.
- Bij de meeste projecttypen worden er bij de besluitvorming risico's in beeld gebracht. Dit gebeurt niet op een systematische wijze, waardoor mogelijk risico's onvermeld blijven.
- Niet voor alle projecttypen zijn beheersmaatregelen in de risico-inventarisaties opgenomen. Beheersmaatregelen dienen de kans dat het risico optreedt te verkleinen of de gevolgen van het risico te verkleinen.
- De kans dat een risico zich voordoet en de financiële gevolgen van het risico worden niet in de risico-inventarisaties aangegeven.
- Opgestelde risico-inventarisaties worden niet, dan wel in beperkte mate geactualiseerd.
- Er worden geen reguliere rapportages over de voortgang van het project opgesteld voor het dagelijks bestuur en managementteam. Wel wordt er over de projecten gerapporteerd in het kader van de planning- en controlcyclus (voorjaarsnota, najaarsrapportage en rekening). Deze rapportages hebben vooral betrekking op toegekende prioriteiten en op financiële afwijkingen.

### *Aanbevelingen*

Om een adequaat risicomanagement met betrekking tot reguliere en risicovolle projecten te voeren zijn de volgende aanbevelingen gedaan.

- Beschouw projecten met een investeringsniveau van € 10 miljoen of meer als risicovol.
- Bevat een project met een investeringsniveau onder de € 10 miljoen één van de volgende eigenschappen (betrokkenheid meerdere partijen, lange doorlooptijd, maatschappelijke weerstand, grote impact op de samenleving of op de bedrijfsvoering van het stadsdeel), dan het dagelijks bestuur op advies van de stadsdeelsecretaris op het go-no-go moment laten besluiten of het project risicovol is.
- Stel voor alle projecttypen een procesbeschrijving op en laat die door het managementteam vaststellen.

- Stel voor alle projecttypen (met uitzondering van de onderhoudswerken beheer en handhaven) in elke fase een risico-inventarisatie op en hanteer daarvoor het format zoals is vastgelegd in bijlage 2.
  - Stel voor ieder risico één of meerdere beheersmaatregelen op.
  - Kwantificeer ieder (resterend) risico in euro's en in een percentage (de kans dat het zich daadwerkelijk voordoet).
  - Actualiseer één keer per jaar de risico-inventarisatie (incl. beheersmaatregelen en kwantificering) van gecombineerde en complexere onderhoudswerken, van grote onderhoudswerken en van grondexploitatieprojecten. Doe dit voor *risicovolle projecten* twee keer per jaar.
  - Stel één keer per jaar een voortgangsrapportage \*) op voor het dagelijks bestuur en managementteam over het onderhoudsjaarprogramma beheer en handhaven.
  - Stel één keer per jaar een voortgangsrapportage \*) op voor het dagelijks bestuur en managementteam, waarin naast de inhoudelijke en financiële voortgang wordt gerapporteerd over de wijze waarop uitvoering aan de beheersmaatregelen uit de risico-inventarisatie is/wordt gegeven en geef aan of er nieuwe beheersmaatregelen nodig zijn. Dit geldt voor grondexploitatieprojecten, gecombineerde en complexere onderhoudswerken, grote onderhoudswerken, maatschappelijk vastgoedprojecten en ICT projecten (NB: voor ICT projecten alleen voor het managementteam). Doe dit voor *risicovolle projecten* twee keer per jaar.
  - Zorg er voor dat de actualisatie van de *risicovolle projecten* één keer per twee jaar onder leiding van een extern deskundige plaatsvindt, om een zo objectief mogelijk resultaat te krijgen.
- \*) Het doel van voortgangsrapportages is om tijdig bij te kunnen sturen. Bijsturingvoorstellen die gevolgen hebben voor de oorspronkelijke doelstellingen van het project of die tot overschrijdingen leiden op het door de deelraad gevoteerde kredietbedrag zullen aan de deelraad worden voorgelegd.





---

## **2. Inleiding**

### **2.1 Aanleiding**

Projecten bestaan uit specifieke activiteiten met een duidelijk omschreven doel. Bij projecten kunnen eerder dan bij de reguliere bedrijfsvoering risico's optreden. Dit komt omdat het bij projecten om niet routinematige activiteiten gaat, er veelal substantiële bedragen mee gemeoid zijn, projecten een grote impact kunnen hebben op de samenleving (politieke gevoeligheid) of op de bedrijfsvoering van het stadsdeel. Bovendien kunnen er bij de uitvoering van projecten meerdere (externe) partijen betrokken zijn, wat een goede vastlegging van verantwoordelijkheden vereist. Daarnaast zijn de risico's met betrekking tot grondexploitaties de laatste jaren steeds meer bij de stadsdelen gelegd.

### **2.2 Grondslag**

Dit onderzoek maakt deel uit van het onderzoeksprogramma 213A voor de periode 2009-2010, dat door het Dagelijks Bestuur is vastgesteld. Op grond van de verordening 213A stelt het Dagelijks Bestuur jaarlijks een onderzoeksprogramma op waarin twee delen van programma's of paragrafen van de programmabegroting worden doorgelicht.

Het onderzoek 'risicomanagement projecten' is in het onderzoeksprogramma 213A als volgt toegelicht:

'Bij projecten kan het stadsdeel bijzondere risico's lopen, waardoor extra monitoring nodig kan zijn om de risico's (financieel, juridisch, imagoschade) te beperken. De risico's kunnen liggen op financieel en juridisch terrein. Het onderzoek is gericht op het definiëren wanneer sprake is van risicovolle projecten en welke instrumenten ontwikkeld kunnen worden om de risico's te managen.'

### **2.3 Doelstelling onderzoek**

Inzicht te krijgen hoe het risicomanagement van projecten nu verloopt en hoe het in de gewenste situatie zou moeten verlopen. Daarnaast het vaststellen van criteria wanneer sprake is van een risicovol project.

### **2.4 Onderzoeksvragen**

Om aan te kunnen geven op welke wijze invulling aan het risicomanagement van projecten kan worden gegeven dienen de volgende onderzoeksvragen beantwoord te worden.

1. Wanneer is sprake van een risicovol project?
2. Hoe en door middel van welke instrumenten kunnen risicovolle projecten worden gemanaged?
3. Welke beheersmaatregelen kunnen voor de reguliere projecten worden toegepast?

## **2.5 Wat verstaan we onder risicomanagement?**

Risicomanagement is het continue proces van vroegtijdig risico's identificeren en kwantificeren, het ontwikkelen van maatregelen om risico's te beheersen, (het toezien op) de naleving van de getroffen maatregelen en het regelmatig actualiseren van risico's en de bijbehorende risicobeheersing.

## **2.6 Scope**

Het onderzoek richt zich op de volgende type projecten.

- Grondexploitaties
- Infrastructurele werken
- Maatschappelijk vastgoed
- Bedrijfsvoeringsprojecten (ICT projecten).

Van een project is sprake indien het gaat om specifieke activiteiten met een omschreven doel en afronding binnen een gespecificeerde tijd over het algemeen langer dan een jaar. Kenmerk van een project is ook dat er een apart 'werkverband' in het leven wordt geroepen, met een projectverantwoordelijke die wordt belast met de realisatie van het project. Als financiële ondergrens is voor een project een bedrag van € 100.000 gehanteerd.

## **2.7 Auditoren**

Het onderzoek is verricht door Peter Elias en Corina van Gent. Beiden zijn werkzaam bij de unit Control van het stadsdeel.

## **2.8 Aanpak**

Er zijn interviews gehouden met ervaringsdeskundigen en er zijn relevante documenten bestudeerd. Op basis van deze interviews en documentstudie is de feitelijke situatie in beeld gebracht en zijn er aanbevelingen gedaan om het risicomanagement van projecten te verbeteren. In bijlage 1 treft u een overzicht van de personen die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd.

## **2.9 Leeswijzer**

In hoofdstuk 3 van dit rapport wordt per type project de huidige situatie weergegeven van de wijze waarop risicomanagement plaatsvindt en zijn de bevindingen hierover opgenomen. In dit hoofdstuk wordt vooral de proceskant en het toegepaste instrumentarium belicht. Hoofdstuk 4 gaat in op de vraag 'wanneer een project als risicovol kan worden aangemerkt'. De conclusies en aanbevelingen in relatie tot de onderzoeksvragen zijn in hoofdstuk 5 opgenomen.

---

### 3. Huidig risicomanagement projecten

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vigerende regelgeving ten aanzien van risicomanagement van projecten, voor zover die is vastgesteld en op de wijze waarop uitvoering aan het risicomanagement wordt gegeven. De regelgeving, de feitelijke uitvoering van het risicomanagement en de hieruit voortvloeiende bevindingen zijn per type project in beeld gebracht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met conclusies.

#### 3.1 Grondexploitaties

##### 3.1.1 Regelgeving grondexploitaties

Grondexploitaties maken deel uit van het Plan en Besluitvormingsproces Ruimtelijke Maatregelen (Plaberum). Het Plaberum is de handleiding voor het gehele project binnen de ruimtelijke planvorming. Onder grondexploitatie wordt verstaan: de financiële begroting en de financiële realisatie van het project. In de handleiding grondexploitaties is aangegeven welke kosten en opbrengsten in de grondexploitatiebegroting mogen worden opgenomen.

Het Plaberum kent vier fases:

1. Strategiefase
2. Onderzoeksfase
3. Programma- en ontwerpfase
4. Uitvoeringsfase

In de *Strategiefase* wordt een verkennend en inventariserend onderzoek (krachtenveld en risico's) gedaan. Globaal wordt duidelijk welke obstakels op de weg liggen, welke opgaven en oplossingen er zijn, wie partners zijn en hoe de financiering geregeld kan worden. Deze fase eindigt met een Strategiebesluit waarin wordt besloten of de planvorming wordt voortgezet.

In de *Onderzoeksfase* vindt nader onderzoek plaats naar de haalbaarheid en het verminderen van de risico's. Deze fase kan bij relatief eenvoudige projecten worden overgeslagen. Deze fase eindigt met een projectbesluit waarin bestemmingen, ontsluiting, mobiliteitseisen en programma's globaal worden vastgesteld.

In de *Programma- en ontwerpfase* worden de programma's, het stedenbouwkundige plan, de grondexploitatie en de financiële paragraaf opgesteld. Deze fase eindigt met een Investeringsbesluit over het programma, het stedenbouwkundige plan en de grondexploitatiebegroting.

In de *Uitvoeringsfase* worden bouwvelopovereenkomsten (waarbij de gehanteerde grondprijzen worden vastgelegd in privaatrechtelijke overeenkomsten) en/of erfpachtovereenkomsten afgesloten. Er worden bouwplannen ontwikkeld. Het ontwerp van de openbare ruimte en een beheerplan voor de openbare ruimte worden opgesteld. Verder worden er werkzaamheden in gang gezet, die gericht zijn op de voorbereiding van de uitvoering. In de loop van deze fase worden verschillende besluiten genomen, voordat de feitelijke uitvoering plaatsvindt.

#### *Hoe vindt binnen het Plaberum risicomangement plaats?*

In het kader van dit onderzoek is het belangrijk aan te geven op welke wijze binnen het Plaberum gestalte is gegeven aan risicomangement. Risicomangement ten aanzien van stadsdeelprojecten vindt plaats door:

- Het planproces onder te verdelen in vier fases en elke fase af te sluiten met een bestuurlijk besluit. Door de knip te maken blijven de risico's beheersbaar.
- Een krachtenveld- en een risicoanalyse op te nemen in de Strategiefase en een risicoanalyse in de Onderzoeksfase en in de Programma- en ontwerpfase. Hoe verder in het proces, hoe beter de risico's kunnen worden bepaald en er concretere beheersmaatregelen kunnen worden vastgesteld.
- Een verplichte toets door het Ontwikkelingsbedrijf van de Gemeente Amsterdam (OGA) bij de besluitvorming over de verschillende fases. Voor grotere projecten is een risicoparagraaf verplicht (de specifieke voorwaarden zijn vastgelegd in de Handleiding grondexploitatie), die deel uitmaakt van de toets door het OGA.
- Voortgangsrapportages: twee keer per jaar dient het stadsdeel over de voortgang te rapporteren aan het OGA, de zogenaamde lente- en herfst Resultaat Actieve Grondexploitatie (RAG).

Voor de *coalitieprojecten*, zijnde projecten die in samenwerking tussen het stadsdeel en de centrale stad worden voorbereid, en de *stedelijke projecten* zijn aanvullende maatregelen van kracht. Voor deze projecten dient twee keer per jaar een risicoanalyse te worden opgesteld. Aan de hand van deze risicoanalyses berekent het OGA met behulp van een statistisch model (Monte Carlo) het financiële risico voor de gehele grondexploitatieportefeuille.

#### *3.1.2 Feitelijke situatie risicomangement grondexploitatie*

Het stadsdeel doorloopt de fases van het Plaberum. Per fase worden er risico's in beeld gebracht. Uit interviews komt naar voren dat dat niet op een systematische wijze plaatsvindt en dat er bij de risico-inventarisatie geen vast model wordt gebruikt. Bovendien worden er geen beheersmaatregelen (maatregelen die de kans dat het risico optreedt verkleinen of de gevolgen van het risico verkleinen) vastgelegd. Het vastleggen van beheersmaatregelen is noodzakelijk, om het 'echte' risico (het nettorisico) dat de organisatie loopt in beeld te kunnen

brengen, om adequaat te kunnen reageren op het moment dat het risico zich daadwerkelijk voordoet en om bij voortgangsrapportages vast te kunnen stellen of de beheersmaatregelen zijn uitgevoerd.

Het OGA toetst de afzonderlijke fasebesluiten en de voortgangsrapportages (RAG-rapportages, RAG staat voor Resultaat Actieve Grondexploitaties). Zowel vertegenwoordigers van het OGA als van de unit Realiseren (de unit Realiseren levert de projectleiders voor de grondexploitatie projecten) geven aan dat de toetsing vooral op het financiële aspect gericht is en dat er van risicomangement nog geen sprake is, maar dat de noodzaak aan professioneel risicomangement manifest is. Dit komt vooral tot uiting bij het fase 3 besluit, het go-no-go moment. Dan dienen alle risico's zo goed mogelijk in beeld te zijn gebracht, opdat het Bestuur een goede afweging kan maken en om in de uitvoeringsfase knelpunten zoveel mogelijk uit te sluiten. Dit laatste is van belang omdat tegenvallers in de uitvoering in principe voor rekening van het stadsdeel komen. Voor de introductie van de bouwportemonnee kon hiervoor nog een beroep op het OGA worden gedaan. Doel van de bouwportemonnee is het beter aansturen van het financiële resultaat in grondexploitaties. Daarvoor is het noodzakelijk dat de verantwoordelijkheden van de centrale stad en stadsdelen helder zijn gedefinieerd.

De RAG-rapportages, waarin aan het OGA wordt gerapporteerd over de voortgang van de grondexploitaties, worden niet aan de verantwoordelijke portefeuillehouder, dagelijks bestuur en managementteam voorgelegd. Wel worden bij de voorjaarsnota en bij de begroting de belangrijkste financiële knelpunten en risico's van de grondexploitaties en de voortgang van de belangrijkste grondexploitaties door de unit Realiseren in beeld gebracht. Verder wordt de voortgang van de projecten periodiek met de verantwoordelijke portefeuillehouder besproken. Voor de interne sturing heeft de unit Realiseren voor 2010 een Werkplan opgesteld. Daarin is per project de inhoud beschreven en zijn de geplande bestuurlijke besluitvormingsmomenten en andere belangrijke mijlpalen en een overzicht van geplande uitgaven en inkomsten en van de benodigde ambtelijk capaciteit aangegeven. Ook zijn er risico's voor het project aangegeven. Er wordt nog niet (in de vorm van het Werkplan) over het Werkplan gerapporteerd. Het is de bedoeling dat een dergelijke rapportage aan het managementteam plaats gaat vinden. De risico-inventarisatie bij het opstellen van het Werkplan vindt niet op systematische wijze plaats, niet alle soorten risico's (juridisch, technisch, organisatorisch, ruimtelijk, financieel, maatschappelijk en integriteit) zijn methodisch doorlopen. In het Werkplan zijn geen beheersmaatregelen opgenomen.

### *3.1.3 Bevindingen*

- De processen met betrekking tot grondexploitaties zijn vastgelegd in het Plan en Besluitvormingsproces Ruimtelijke maatregelen van de gemeente Amsterdam.

- Het stadsdeel volgt de richtlijnen van het OGA met betrekking tot de fase besluiten en de rapportages Resultaat Actieve Grondexploitaties.
- De risico-inventarisatie bij de fase-besluiten vindt niet op systematische wijze plaats.
- Beheersmaatregelen, die de kans dat het risico optreedt verkleinen of de gevolgen van het risico verkleinen, worden niet vastgelegd.
- Er worden geen vaste formats gebruikt om de risico's en de beheersmaatregelen in beeld te brengen.
- Er vindt geen regelmatige evaluatie plaats van de risico-inventarisatie en van de beheersmaatregelen (risico-analyse).
- Rapportages over de voortgang van de projecten (Werkplan) aan het managementteam zijn in ontwikkeling.
- Er worden geen voortgangsrapportages aan het dagelijks bestuur voorgelegd anders dan rapportages in het kader van de planning- en controlcyclus.

### **3.2 Infrastructurele werken**

Infrastructurele werken maken vaak deel uit van grondexploitaties. Op grondexploitaties is in de vorige paragraaf ingegaan. Buiten de grondexploitaties worden de volgende infrastructurale projecten onderscheiden:

- Onderhoudswerken die door de unit Beheer en Handhaven worden uitgevoerd en die worden gedekt uit de bestemmingsreserve kwaliteit openbare ruimte.
- Gecombineerde en complexere onderhoudswerken, die voornamelijk uit de bestemmingsreserve kwaliteit openbare ruimte worden gedekt.
- Grote onderhoudswerken die niet uit de bestemmingsreserve kwaliteit openbare ruimte worden gedekt.

Geconstateerd is dat er voor geen van de drie getypeerde onderhoudswerken specifieke regelgeving ten aanzien van risicomanagement is vastgesteld en vastgelegd.

#### *3.2.1 Onderhoudswerken Beheer en Handhaven*

De onderhoudswerken van Beheer en Handhaven hebben inclusief voorbereidingstijd een doorlooptijd van zes maanden tot twee jaar en hebben een 'recht toe recht aan' karakter met beperkte aanpassingen in het maaiveld en graafwerkzaamheden. Volgens de vertegenwoordigers van de uitvoerende unit zijn aan dergelijke projecten minimale risico's verbonden, omdat er bij de voorbereiding onderzoek wordt gedaan naar de fundering en soort verharding. De financiële risico's zijn ook beperkt, omdat het om standaardwerk gaat, waarvoor normprijzen gehanteerd worden. De onderhoudswerken maken deel uit van het onderhoudsjaarpro-

gramma. Het jaarprogramma wordt op basis van technische en bestuurlijke prioritering door het dagelijks bestuur vastgesteld. De gunning van de opdracht wordt aan het dagelijks bestuur voorgelegd. Dekking vindt plaats uit de reserve Kwaliteit Openbare Ruimte (die gevoed wordt uit een jaarlijkse toevoeging van de begroting). Eventuele financiële overschrijdingen op een onderhoudswerk worden uit deze reserve gedekt. Er worden geen rapportages aan het dagelijks bestuur opgesteld over de voortgang van deze onderhoudswerken.

### *3.2.2 Gecombineerde en complexere onderhoudswerken*

De niet 'recht toe recht aan' infrastructurele werken worden niet door de unit Beheer en Handhaven uitgevoerd. Het gaat dan om gecombineerde werken (meerdere partijen) en de meer complexere werken, waaraan technische risico's zijn verbonden of waarvoor een ontwerp moet worden opgesteld of waarvoor een inspraakprocedure wordt gevolgd. Bij gecombineerde en complexere onderhoudswerken die uit de bestemmingsreserve kwaliteit openbare ruimte worden gedekt, is de unit Beheer en Handhaven, als ambtelijk beheerder van deze bestemmingsreserve, opdrachtgever. Bij de gecombineerde en complexere projecten waarbij naast onderhoudswerkzaamheden ook andere voorzieningen worden getroffen (zoals de aanleg van een speelplaatsje of de aanpassing van een verkeerscirculatieplan) en waarvoor ook andere dekking dan de bovengenoemde bestemmingsreserve benodigd is, is de unit Ontwikkeling en Strategie opdrachtgever. In alle gevallen is het Ingenieursbureau opdrachtnemer.

Het gaat om onderhoudswerken die een looptijd hebben van anderhalf tot twee jaar, waarbij de voorbereiding gemiddeld een jaar duurt en de uitvoering een half jaar tot driekwart jaar in beslag neemt en waarmee een budget van € 0,2 tot € 2 miljoen per project gemoeid is. Voorbeelden hiervan zijn: de Beemsterstraat en het Zonneplein.

Voor zover bekend is er geen procesbeschrijving voor de gecombineerde en complexere onderhoudswerken opgesteld. Bij deze projecten wordt de volgende werkwijze toegepast. De opdrachtgever beschrijft de opdracht en vraagt offerte aan bij het Ingenieursbureau. De door de opdrachtnemer en opdrachtgever ondertekende offerte geldt als opdrachtformulering. Het dagelijks bestuur stelt het maaiveldontwerp vast. Het Ingenieursbureau maakt een bestek, dat vervolgens aan een aannemer wordt uitbesteed. Financiële dekking (inclusief voorbereiding/ontwerp, uitvoering inclusief directie en toezicht) van deze onderhoudswerken vindt voornamelijk plaats uit de reserve Kwaliteit Openbare Ruimte (die gevoed wordt uit een jaarlijkse toevoeging van de begroting) en in een aantal gevallen worden in aanvulling hierop ook reguliere begrotingsposten aangewend en/of prioriteitsgelden beschikbaar gesteld.

Er vindt geen risico-inventarisatie plaats. Wel gaat het Ingenieursbureau op basis van een checklist na of alle mogelijke componenten van het project in de offerte zijn verwerkt, waardoor risico's in de uitvoering worden beperkt. Bovendien wordt door een locatiebezoek (en in sommige gevallen een locatieonderzoek) en door de inhoudelijke inbreng van buurtmanagers

(die weten wat er in een buurt leeft) de mogelijke knelpunten in kaart gebracht en wordt hierop geanticipeerd.

Er worden lopende het project geen voortgangsrapportages en risico-inventarisaties opgesteld. Wel vinden er voortgangsoverleggen met betrokkenen plaats over de financiën en de planning. Knelpunten worden opgeschaald naar managementniveau en naar de opdrachtgever. Er worden geen voortgangsrapportages aan het dagelijks bestuur opgesteld, anders dan in het kader van de planning- en controlcyclus (voorjaarsnota, najaarsrapportage, rekening). Alleen als er prioriteitsgelden beschikbaar zijn gesteld wordt er in het kader van de planning- en controlcyclus gerapporteerd.

### *3.2.3 Grote onderhoudswerken*

Dit type project valt niet onder een grondexploitatie en wordt niet uit de bestemmingsreserve kwaliteit openbare ruimte gedekt. Dekking vindt plaats uit bijdragen uit de algemene middelen van het stadsdeel (met name uit prioriteitsgelden) en uit bijdragen van derden (gemeente, provincie en rijk). De verlegging en de herprofilering van de IJdoornlaan en de aanleg van het Noorderpark zijn voorbeelden van dit type project.

Uit de interviews is naar gekomen, dat er voor dit soort projecten geen procesbeschrijving is vastgesteld. Het project wordt in fasen verdeeld, net als bij grondexploitaties. Het kredietbesluit wordt door de deelraad vastgesteld. Risico's worden niet op systematische wijze in beeld gebracht, er vindt geen risico-inventarisatie plaats volgens een vast model, risico's worden niet gekwantificeerd (in euro's of percentages) en er worden geen beheersmaatregelen, om de kans dat het risico optreedt te verkleinen of om de gevolgen van het risico te verkleinen, vastgelegd. Omdat voor deze projecten prioriteitsgelden beschikbaar worden gesteld, wordt er in het kader van de planning- en controlcyclus (voorjaarsnota, najaarsrapportage en rekening) gerapporteerd over de inhoudelijke voortgang en over eventuele financiële afwijkingen bij de uitvoering van het project.

### *3.2.4 Bevindingen*

- De onderhoudswerken van Beheer en Handhaven hebben een 'recht toe recht aan' karakter en brengen nauwelijks technische en financiële risico's met zich mee.
- Er worden geen voortgangsrapportages aan het dagelijks bestuur opgesteld over de voortgang van het onderhoudsjaarprogramma beheer en handhaven.
- Er is geen procesbeschrijving vastgelegd en vastgesteld voor de gecombineerde en complexere onderhoudswerken en voor de grote onderhoudswerken.
- Bij de gecombineerde en complexere onderhoudswerken en de grote onderhoudswerken worden geen risico-inventarisaties opgesteld en worden geen beheersmaatregelen vastgelegd om eventuele risico's te verkleinen of op te vangen.



- Bij de gecombineerde en complexere onderhoudswerken en grote onderhoudswerken worden geen (bestuurlijke) voortgangsrapportages opgesteld anders dan middels de planning- en controlcyclus.

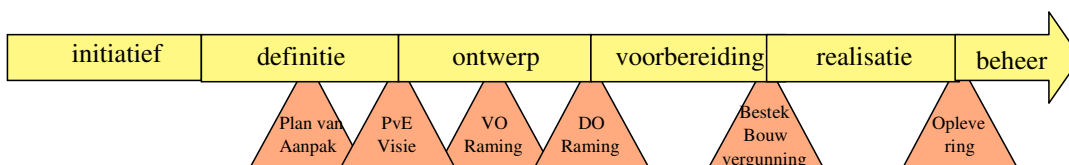
### 3.3 Maatschappelijk vastgoed

Projecten op het terrein van maatschappelijk vastgoed hebben ondermeer betrekking op de bouw van brede scholen, multifunctionele centra en ouder- kind centra.

#### 3.3.1 Feitelijke situatie risicomangement

Maatschappelijk vastgoedprojecten kennen verschillende fasen en tussenresultaten. Ze zijn vastgesteld op basis van de logische stappen in het planvormingsproces. Voor zover bekend wordt dit proces consequent toegepast. De hier aan ten grondslag liggende procesbeschrijving is vastgelegd in de Toolbox 'Realisatie sociaal maatschappelijke voorzieningen' van de stedelijke Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.

Het project kent de volgende fasen met bijbehorende tussenresultaten:



Initiatieffase	*Idee Globale omschrijving van het project en raming van de kosten	Trekker: stadsdeel
Definitiefase	*Wat Het schrijven van inhoudelijk, functioneel en ruimtelijk en technisch PvE, bevestigen dekkingsmiddelen, financiële afspraken, locatiekeus, opzet exploitatie en beheer	Trekker: stadsdeel in samenwerking met het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt. Eventueel in samenwerking met een corporatie, indien beoogd eigenaar
Ontwerpfase	*Hoe Het vervaardigen van architectonische, constructieve en technische ontwerpen en ramingen. Contracten maken en vaststellen beheerplan	Trekker: afhankelijk van eigendomssituatie of stadsdeel en schoolbestuur, of corporatie
Besteksfase (onderdeel Voorbereidingsfase)	*Hoe te maken Schrijven van bestekken en voorbereiding aanbesteding	Zie boven
Investeringsbesluit (onderdeel Voorbereidingsfase)	Het beschikbaar stellen van de financiële middelen (go-no go moment)	Trekker: stadsdeel

Aanbesteding (onderdeel Voorbereidingsfase)	*Voor hoeveel geld Door aannemers wordt offerte ingediend, de voordeligste aannemer gaat door	Trekker: afhankelijk van eigendomssituatie of stadsdeel en schoolbestuur, of corporatie
Realisatiefase	*Maken Het bouwen en uitvoeringsbegeleiding	Zie boven
Ingebruikname/nazorgfase	*Ingebruikname Het betrekken van het gebouw	Zie boven

Elke fase start in principe met een plan van aanpak, waarin ondermeer de projectstructuur en een risico-inventarisatie worden opgenomen. De projectstructuur kan per fase verschillen. De risico-inventarisatie geeft de risico's weer, de effecten daarvan als ze daadwerkelijk optreden en de maatregelen die getroffen kunnen worden om de kans dat het risico optreedt te verkleinen of de gevolgen van het risico te verkleinen. Over de volledigheid van de risico-inventarisatie is in de interviews aangegeven dat de projectleider de financiële en maatschappelijke risico's goed in beeld heeft en minder zicht heeft op juridische risico's, die zich tijdens het project manifesteren. Bij de risico-inventarisatie worden niet alle soorten risico's (juridisch, technisch, organisatorisch, ruimtelijk, financieel, maatschappelijk, politiek en integratie) methodisch doorlopen, waardoor mogelijk risico's onvermeld blijven. De geïnventariseerde risico's zijn niet gekwantificeerd. De kans dat het risico zich voordoet (percentage) en de financiële gevolgen van het risico zijn immers niet in beeld gebracht.

Elke fase wordt afgesloten met een fasedocument, dat wordt vastgesteld door de stuurgroep. De stuurgroep stelt ook het plan van aanpak voor de volgende fase vast. De portefeuillehouder en het bestuur van de betrokken partners maken deel uit van de stuurgroep. De fasebesluiten worden niet aan het dagelijks bestuur voorgelegd. Alleen het kredietbesluit wordt aan het dagelijks bestuur (en deelraad) voorgelegd. In de stuurgroep wordt gerapporteerd over de stand van zaken van het project. Er worden geen rapportages aan het dagelijks bestuur voorgelegd. Wel wordt er in de planning- en controlcyclus (voorjaarsnota, begroting) gerapporteerd over (financiële) knelpunten.

### 3.3.2 Bevindingen

- De toegepaste werkwijze is in een proces vastgelegd.
- Voor zover kan worden nagegaan wordt de in de vorige paragraaf geschetste fasering consequent toegepast en worden de fasebesluiten en de plannen van aanpak door de stuurgroep (waarin de portefeuillehouder zitting heeft) vastgesteld.
- Alleen het kredietbesluit wordt aan het dagelijks bestuur (en deelraad) voorgelegd.

- Voor elke fase van het project wordt een risico-inventarisatie opgesteld en worden beheersmaatregelen (maatregelen die de kans dat het risico optreedt verkleinen of de gevolgen van het risico verkleinen) aangegeven.
- Er wordt gestuurd op de uitvoering van de beheersmaatregelen.
- Bij de risico-inventarisatie worden niet alle soorten risico's (juridisch, technisch, organisatorisch, ruimtelijk, financieel, maatschappelijk, politiek en integriteit) methodisch doorlopen.
- Geïntariseerde risico's worden niet gekwantificeerd.
- Binnen de fasen vindt geen evaluatie (actualisering) van de risico-inventarisatie plaats.
- Er worden geen rapportages aan het dagelijks bestuur over de voortgang van het project voorgelegd.

### **3.4 Bedrijfsvoeringsprojecten**

Bij bedrijfsvoeringsprojecten ligt de nadruk op ICT projecten. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen automatiseringsprojecten en digitaliseringsprojecten.

#### *3.4.1 Automatiseringsprojecten*

Onder automatiseringsprojecten vallen de vervanging van hardware (serverpark, telefooncentrale) en de aanschaf / vervanging en implementatie van systemen.

Het zijn interne projecten, die deel uitmaken van een jaarprogramma en van het investeringsprogramma (programmabegroting). Door vaststelling van de programmabegroting voteert de deelraad het voor de uitvoering van het project benodigde kredietbedrag. Vervolgens wordt er een uitgewerkt voorstel aan het dagelijks bestuur voorgelegd, op basis waarvan het kredietbedrag voor de uitvoering van het project beschikbaar wordt gesteld. Daarna wordt met de uitvoering gestart.

Tot op heden is voor de uitvoering van automatiseringsprojecten de methodiek ProjectMatig Werken (PMW) toegepast. Daarbij wordt het project onderverdeeld in de volgende fasen:

- Opdracht;
- Plan van aanpak / definitiestudie;
- Programma van eisen / offertetraject;
- Implementatieplan / testplan / opleidingsplan, etc.;
- Evaluatie / nazorg.

Volgens de geïnterviewde informatiemanagers is het de bedoeling om bij nieuwe automatiseringsprojecten de Princell methodiek toe te passen. Besluitvorming hierover moet nog plaatsvinden.

De geïnterviewde informatiemanagers hebben aangegeven dat elke fase wordt afgesloten met een fasedocument en dat alleen het plan van aanpak een risico-inventarisatie bevat voorzien van beheersmaatregelen per risico. Op de uitvoering van de beheersmaatregelen (maatregelen om de kans dat het risico optreedt te verkleinen of om de gevolgen van het risico te verkleinen) wordt gedurende het project gestuurd. Bij de risico-inventarisatie worden de soorten risico's (technische, juridische, financiële, etc.) die zich bij automatiseringsprojecten kunnen voordoen niet methodisch doorlopen en wordt er geen vast format gehanteerd. De risico's worden bij de risico-inventarisatie niet gekwantificeerd. De kans dat het knelpunt daadwerkelijk optreedt (uitgedrukt in een percentage) en de financiële gevolgen als het risico zich voordoet zijn hier namelijk niet in vermeld.

De afsluitende fasedocumenten worden door de stuurgroep vastgesteld. Knelpunten tijdens het project worden via de projectstructuur opgeschaald en zo nodig voorgelegd aan de stadsdeelsecretaris. Over de voortgang van het project en over eventuele (financiële) knelpunten wordt middels de planning- en controlcyclus (voorjaarsnota, najaarsrapportage en rekening) aan het dagelijks bestuur en deelraad gerapporteerd.

### *3.4.2 Digitaliseringsprojecten*

Bij digitaliseringsprojecten worden processen geautomatiseerd. Zo is de afgelopen periode het subsidieproces gedigitaliseerd en zijn de werkzaamheden met betrekking tot de digitalisering van de omgevingsvergunning (Wabo) bijna afgerond. Veel van deze projecten zijn afkomstig uit het bedrijfsvoeringsakkoord van de gemeente Amsterdam en/of vloeien voort uit wetgeving, zoals de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo). Op basis van het bedrijfsvoeringsakkoord en wetgeving is een Stedelijk en een Noords Programma Regelgeving en Handhaving (NPRH) opgesteld, dat een aantal digitaliseringsprojecten bevat. De meeste van deze projecten worden met ketenpartners ontwikkeld. De financiële dekking van digitaliseringsprojecten vindt plaats uit reguliere begrotingsposten en uit prioriteitsgelden.

Bij digitaliseringsprojecten wordt Princell toegepast. Besluitvorming over de toepassing hiervan moet nog plaatsvinden. Princell is de nieuwe standaard, die meestal door hogere overheden (in geval van ketenpartners) wordt voorgeschreven. Bij Princell worden de volgende fasen onderscheiden:

- Project initiatiedocument (PID)
- Project start architectuur (PSA)

- Inrichting / implementatie bestaande uit:
  - analyse fase
  - ontwerpfase
  - realisatiefase
  - test- en overdrachtsfase
- Evaluatie

Bij de NPRH projecten (zoals de Wabo) wordt elke fase afgesloten met een fasedocument, dat wordt vastgesteld door de regiegroep onder leiding van de stadsdeelsecretaris. De stadsdeelsecretaris stemt af met de bestuurlijke opdrachtgever (portefeuillehouder).

Bij de Princell methode is veel aandacht voor risicomanagement. Bij het Wabo project is voor elke fase een risico-inventarisatie opgesteld en zijn per risico beheersmaatregelen aangegeven. Bij de risico-inventarisatie zijn de soorten risico's die zich bij digitaliseringsprojecten kunnen voordoen niet methodisch doorlopen en is er geen vast format gehanteerd. De risico's worden niet in de risico-inventarisatie gekwantificeerd. De kans dat het knelpunt daadwerkelijk optreedt (uitgedrukt in een percentage) en de financiële gevolgen als het risico zich voordoet zijn hier namelijk niet in opgenomen.

Evaluaties (waaronder actualisatie) van de risico-inventarisatie en van de beheersmaatregelen binnen de verschillende fasen vinden plaats middels zogenaamde issuelijsten. Er worden voortgangsrapportages over het (de) project(delen) opgesteld, waarin gerapporteerd wordt over de aspecten tijd, geld en kwaliteit. Deze rapportages zijn bestemd voor de project- en regiegroep. Knelpunten in de uitvoering van het project worden opgeschaald naar de stadsdeelsecretaris (als die geen deel uitmaakt van de regiegroep). Heeft het knelpunt een bestuurlijke component dan informeert de stadsdeelsecretaris de betreffende portefeuillehouder.

Bestuurlijke rapportages over de voortgang en mogelijke knelpunten worden opgesteld in het kader van de planning- en controlcyclus (voorjaarsnota, najaarsrapportage en jaarrekening). Althans als hiervoor prioriteitsgelden beschikbaar zijn gesteld.

### *3.4.3 Bevindingen*

- Besluitvorming over de bij ICT projecten te hanteren methodiek (bijvoorbeeld Princell) dient nog plaats te vinden.
- Bij automatiseringsprojecten wordt alleen in het plan van aanpak een risico-inventarisatie (voorzien van beheersmaatregelen) opgenomen en bij digitaliseringsprojecten in alle fasen van het project.
- Bij automatiseringsprojecten wordt gestuurd op de beheersmaatregelen.

- Bij digitaliseringsprojecten vinden tijdens het project evaluaties plaats van de risico-inventarisatie en beheersmaatregelen.
- Bij de risico-inventarisaties van ICT projecten worden niet alle soorten risico's (juridisch, technisch, financieel organisatorisch, etc.) methodisch doorlopen.
- Geïntariseerde risico's van ICT projecten worden niet gekwantificeerd.
- Bij ICT projecten worden er voortgangsrapportages opgesteld voor de stuurgroep en regiegroep.
- Er worden geen periodieke rapportages aan het dagelijks bestuur uitgebracht anders dan middels de planning- en controlcyclus.

## 3.5 Conclusies

In dit hoofdstuk is de feitelijke uitvoering van het risicomanagement voor grondexploitatieprojecten, infrastructurele werken, maatschappelijk vastgoed projecten en voor ICT projecten in beeld gebracht. Voor zover er regelgeving is vastgesteld, is de feitelijke situatie vergeleken met de regelgeving. Per projectsoort zijn er bevindingen gedaan. In deze paragraaf wordt de *verbinding* gelegd tussen deze bevindingen. De volgende aspecten komen hierbij aan de orde:

- Vigerende regelgeving
- Risico-inventarisatie
- Beheersmaatregelen
- Kwantificeren risico's
- Evaluatie risico-inventarisatie
- (Bestuurlijke) voortgangsrapportages

### 3.5.1 *Vigerende regelgeving projecten*

Nagegaan is of de regelgeving in processen is vastgelegd en of de processen zijn vastgesteld. Voor grondexploitaties zijn de processen vastgelegd in het Plan en Besluitvormingsproces Ruimtelijke maatregelen van de gemeente Amsterdam en voor maatschappelijk vastgoed in de Toolbox 'Realisatie sociaal maatschappelijke voorzieningen' van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling. Voor de overige soorten projecten zijn voor zover bekend de processen niet vastgelegd. Wel wordt bij de infrastructurele werken een vaste werkwijze gevolgd. Voor ICT projecten (bestaande uit automatiserings- en digitaliseringsprojecten) hebben de betrokken auditees aangegeven een vaste methodiek te willen volgen (gedacht wordt aan Princell). Besluitvorming hierover dient nog plaats te vinden.

### 3.5.2 *Risico-inventarisatie*

Nagegaan is of er bij de verschillende projectsoorten risico-inventarisaties worden gehouden. Bij grondexploitaties en bij grote onderhoudswerken (onderdeel van infrastructurele werken) worden er risico's in beeld gebracht, maar van een systematische aanpak is nog geen sprake. Bij maatschappelijk vastgoedprojecten en digitaliseringsprojecten worden risico-inventarisaties opgesteld, maar worden niet alle soorten risico's (juridisch, technisch, organisatorisch, ruimtelijk, financieel, maatschappelijk, politiek en integriteit) methodisch doorlopen. Bij automatiseringsprojecten wordt alleen in het Plan van aanpak een risico-inventarisatie opgesteld, waarin overigens niet alle soorten risico's worden doorlopen. Bij onderhoudswerken beheer en handhaven en bij gecombineerde en complexere onderhoudswerken (onderdelen van infrastructurele werken) wordt geen risico-inventarisatie opgesteld.

### *3.5.3 Beheersmaatregelen*

Nagegaan is of er in de risico-inventarisaties beheersmaatregelen zijn opgenomen. Dit zijn maatregelen om de kans het geïnteriseerde risico optreedt te verkleinen of om de gevolgen van het geïnteriseerde risico te verkleinen. Bij maatschappelijk vastgoedprojecten en bij ICT projecten worden er in de risico-inventarisaties ook beheersmaatregelen opgenomen. Bij grondexploitaties en bij infrastructurele werken worden er geen beheersmaatregelen vastgelegd.

### *3.5.4 Kwantificering risico's*

Kwantificeren van risico's houdt in dat voor elk risico aangegeven is: de kans dat het risico zich voordoet (uitgedrukt in een percentage) en de financiële gevolgen van het risico als het zich voordoet. Bij geen van de onderscheiden soorten projecten worden de risico's gekwantificeerd.

### *3.5.5 Evaluatie risico-inventarisatie*

Nagegaan is of de risico-inventarisatie (inclusief beheersmaatregelen) wordt geëvalueerd en wordt geactualiseerd (risico-analyse). Alleen bij digitaliseringsprojecten (onderdeel ICT) worden via zogenaamde issuelijsten de risico-inventarisatie met bijbehorende beheersmaatregelen geactualiseerd. Bij de overige soorten projecten wordt de risico-inventarisatie niet geactualiseerd. Wel worden bij maatschappelijk vastgoedprojecten en bij automatiseringsprojecten tijdens het project de beheersmaatregelen geactualiseerd.

### *3.5.6 (Bestuurlijke) voortgangsrapportages*

Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen reguliere voortgangsrapportages en rapportages in het kader van de planning- en controlcyclus (voorjaarsnota, najaarsrapportage, rekening). Voor grondexploitaties wordt een reguliere voortgangsrapportage aan het managementteam ontwikkeld. Er zijn geen reguliere voortgangsrapportages voor het dagelijks bestuur. Wel wordt er over grondexploitaties gerapporteerd in het kader van de planning- en controlcyclus. Over de overige soorten projecten vinden geen reguliere rapportages plaats naar het managementteam en het bestuur. Wel worden er rapportages opgesteld voor stuurgroepen en regiegroepen, waarin leden van het managementteam veelal zitting in hebben. Daarnaast worden knelpunten opgeschaald naar het topmanagement. Over de projecten met betrekking tot infrastructurele werken, de maatschappelijk vastgoed projecten en ICT projecten wordt gerapporteerd in het kader van de planning- en controlcyclus voor zover hiertoe prioriteitsgeldend beschikbaar zijn gesteld.



---

#### 4. Wanneer is er sprake van een risicovol project?

Tijdens een project kunnen zich allerlei soorten risico's voordoen. Te veel om op te noemen. Gelukkig wordt het merendeel van de risico's (mogelijke knelpunten) vooraf of tijdens de 'rit' zonder veel problemen opgelost. Een deel van de risico's, dat zich tijdens het project voordoet, is moeilijker op te lossen en kan een grote impact op het uiteindelijke projectresultaat hebben. Het gaat er om de projecten die deze risico's in zich dragen vroegtijdig te herkennen, zodat er tijdig maatregelen getroffen kunnen worden om deze risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Wij hebben de auditees gevraagd aan te geven welke type projecten (grote) moeilijk oplosbare risico's in zich dragen.

Vrijwel iedere audittee gaf aan dat de omvang van een project hiervoor een belangrijke indicator is. Hoe groter de financiële omvang van het project, hoe groter normaliter de risico's zijn. Al hoewel een klein woningbouwproject, zoals Landje Roele (11 woningen), vanwege grote weerstand van omwonenden meer risico in zich kan dragen dan grote projecten.

Daarnaast wordt de kans op (grote) moeilijk oplosbare risico's groter geacht bij projecten waarbij bijdragen van derden worden verwacht, bij projecten met een lange doorlooptijd, met grote afhankelijkheden van anderen (externen), met grote maatschappelijke weerstand, met juridische complicaties, met een grote impact op de samenleving en op de bedrijfsvoering van het stadsdeel.

Verder is uit de interviews naar voren gekomen dat het *vooraf*, ook al zijn daartoe indicatoren benoemd, niet goed mogelijk is om vast te stellen of een project risicovol is. Het punt is immers, hoe deze indicatoren te wegen. Daarvoor is nadere informatie en een nadere analyse van deze informatie benodigd. Om die reden is de beoordeling, of een project risicovol is, maatwerk.

Een project kan volgens de auditees dus niet vooraf langs een meetlat van indicatoren worden gelegd om vast te kunnen stellen of het project risicovol is. Op basis van de risico-inventarisatie (een onderdeel van de projectstukken of van voortgangsrapportages die aan het dagelijks bestuur worden voorgelegd) kan worden getoetst of een project als risicovol kan worden aangemerkt. De belangrijkste indicatoren om dat vast te stellen zijn volgens de auditees:

- Omvang van het project
- Betrokkenheid meerdere partijen
- Lange doorlooptijd
- Maatschappelijke weerstand
- Grote impact op de samenleving
- Grote impact op de bedrijfsvoering van het stadsdeel

Overigens kan de status van het project lopende het project wijzigen. Zo kan een bepaalde fase van een project als risicovol worden aangemerkt en een andere fase van het project niet. Ook kan een regulier project onverwacht de status van een risicovol project krijgen, door bijvoorbeeld de vondst van asbest.

---

## 5. Conclusies en aanbevelingen

In hoofdstuk 3 van dit rapport is per type project de huidige situatie weergegeven van de wijze waarop risicomanagement plaatsvindt. In hoofdstuk 3 is vooral de proceskant en het toegepaste instrumentarium belicht. In hoofdstuk 4 is ingegaan op de vraag ‘wanneer een project als risicovol kan worden aangemerkt?’

Op basis van de in de hoofdstukken 3 en 4 vastgelegde bevindingen zijn in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de drie onderzoeksvragen van dit rapport opgenomen.

### 5.1 Wanneer is er sprake van een risicovol project?

Uit de interviews is naar voren gekomen dat het *vooraf*, ook al zijn daartoe indicatoren benoemd, niet goed mogelijk is om vast te stellen of een project risicovol is. Het punt is immers, hoe deze indicatoren te wegen. Daarvoor is nadere informatie en een nadere analyse van deze informatie benodigd. Om die reden is de beoordeling of een project risicovol is maatwerk.

De beoordeling of een project risicovol is kan plaatsvinden aan de hand van de risico-inventarisatie die aan het dagelijks bestuur, als onderdeel van de projectstukken of van voortgangsrapportages, wordt voorgelegd. Een belangrijke indicator hiervoor is volgens de auditees de omvang van het project. Hoe omvangrijker het project, hoe groter normaliter de risico's zijn. Daarnaast achten de auditees de kans op (grote) moeilijk oplosbare risico's groter bij projecten, waarbij bijdragen van derden worden verwacht, bij projecten met een lange doorlooptijd, met grote afhankelijkheden van anderen (externen), met grote maatschappelijke weerstand, met juridische complicaties, met een grote impact op de samenleving en op de bedrijfsvoering van het stadsdeel.

**Aanbeveling 1:** Een project als risicovol te beschouwen als het een omvang heeft van € 10 miljoen of meer (NB: op dit moment zijn er 10 lopende projecten, die hieraan voldoen).

**Aanbeveling 2:** Is één van de volgende indicatoren van toepassing, dan het dagelijks bestuur in de voorbereidingsfase, in ieder geval voorafgaand aan de definitieve besluitvorming (het go-no-go moment) van het project, laten besluiten of het project als risicovol wordt aangemerkt. De stadsdeelsecretaris adviseert het dagelijks bestuur hierover.

Het betreft de volgende indicatoren:

- Betrokkenheid meerdere partijen
- Lange doorlooptijd
- Maatschappelijke weerstand
- Grote impact op de samenleving
- Grote impact op de bedrijfsvoering van het stadsdeel

## 5.2 Risicomanagement van projecten

De bevindingen en aanbevelingen richten zich op: de vigerende regelgeving, risico-inventarisatie, beheersmaatregelen, kwantificeren van risico's, evaluatie risico-inventarisatie, (bestuurlijke) voortgangsrapportages van projecten van € 100.000 (de gehanteerde ondergrens) of meer dan € 100.000.

### *Vigerende regelgeving projecten*

Nagegaan is of de regelgeving in processen is vastgelegd en of de processen zijn vastgesteld. Voor grondexploitaties zijn de processen vastgelegd in het Plan en Besluitvormingsproces Ruimtelijke maatregelen van de gemeente Amsterdam en voor maatschappelijk vastgoed in de Toolbox 'Realisatie sociaal maatschappelijke voorzieningen van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling. Voor de overige soorten projecten zijn voor zover bekend de processen niet vastgelegd. Wel wordt bij de infrastructurele werken een vaste werkwijze gevolgd. Voor ICT projecten (bestaande uit automatiserings- en digitaliseringsprojecten) hebben de betrokken auditees aangegeven een vaste methodiek te willen volgen (gedacht wordt aan Princell). Besluitvorming hierover dient nog plaats te vinden.

Aanbeveling 3: Stel een procesbeschrijving op voor infrastructurele werken (met uitzondering van de onderhoudswerken beheer en handhaven) en laat de procesbeschrijving door het managementteam vaststellen.

Aanbeveling 4: Hanteer bij ICT projecten een vaste methodiek met vaste processtappen en stel vast welke methodiek voortaan wordt toegepast.

### *Risico-inventarisatie*

Nagegaan is of er bij de verschillende projectsoorten risico-inventarisaties worden gehouden. Bij grondexploitaties en bij grote onderhoudswerken (onderdeel van infrastructurele werken) worden er risico's in beeld gebracht, maar van een systematische aanpak is nog geen sprake. Bij maatschappelijk vastgoedprojecten en digitaliseringsprojecten worden risico-inventarisaties opgesteld, maar worden niet alle soorten risico's (juridisch, technisch, organisatorisch, ruimtelijk, financieel, maatschappelijk, politiek en integriteit) methodisch doorlopen. Bij automatiseringsprojecten wordt alleen in het Plan van aanpak een risico-inventarisatie opgesteld, waarin overigens niet alle soorten risico's worden doorlopen. Bij onderhoudswerken beheer

en handhaven en bij gecombineerde en complexere onderhoudswerken (onderdelen van infrastructurele werken) wordt geen risico-inventarisatie opgesteld.

Aanbeveling 5: Stel voor iedere projectsoort (met uitzondering van de onderhoudswerken beheer en handhaven) in elke fase een risico-inventarisatie op.

Aanbeveling 6: Hanteer daarbij een vast format (conform bijlage 2), waarbij de volgende risico's systematisch worden doorlopen: juridisch, technisch, organisatorisch, ruimtelijk, financieel, maatschappelijk, politiek en integriteit.

#### *Beheersmaatregelen*

Nagegaan is of er in de risico-inventarisaties beheersmaatregelen zijn opgenomen. Dit zijn maatregelen om de kans dat het geïnterpreteerde risico optreedt te verkleinen of om de gevolgen van het geïnterpreteerde risico te verkleinen. Bij maatschappelijk vastgoedprojecten en bij ICT projecten worden er in de risico-inventarisaties ook beheersmaatregelen opgenomen. Bij grondexploitaties en bij infrastructurele werken worden er geen beheersmaatregelen vastgelegd.

Aanbeveling 7: Stel voor elk risico uit de risico-inventarisatie één of meerdere beheersmaatregelen op en leg die vast in het in aanbeveling 6 genoemde format.

#### *Kwantificering risico's*

Kwantificeren van risico's houdt in dat voor elk risico aangegeven is: de kans dat het risico zich voordoet (uitgedrukt in een percentage) en de financiële gevolgen van het risico als het zich voordoet. Bij geen van de onderscheiden soorten projecten worden de risico's gekwantificeerd.

Aanbeveling 8: Geef het resterende risico (uitgedrukt in een percentage) aan en de resterende financiële gevolgen van het risico nadat de beheersmaatregelen uit aanbeveling 7 zijn vastgelegd.

#### *Evaluatie risico-inventarisatie*

Nagegaan is of de risico-inventarisatie (inclusief beheersmaatregelen) wordt geëvalueerd en wordt geactualiseerd (risico-analyse). Alleen bij digitaliseringsprojecten (onderdeel ICT) worden via zogenaamde issuelijsten de risico-inventarisatie met bijbehorende beheersmaatregelen geactualiseerd. Bij de overige soorten projecten wordt de risico-inventarisatie niet geactualiseerd. Wel worden bij maatschappelijk vastgoedprojecten en bij automatiseringsprojecten tijdens het project de beheersmaatregelen geactualiseerd.

Aanbeveling 9: Omdat maatschappelijk vastgoedprojecten en digitaliseringsprojecten (onderdeel van ICT projecten) onderverdeeld zijn naar fases, er voor elke fase

een risico-inventarisatie wordt opgesteld en de doorlooptijd van deze projecten relatief kort is, hoeft bij deze projecten de risico-inventarisatie binnen de fasen niet geactualiseerd te worden.

Aanbeveling 10: Omdat de gecombineerde en complexere onderhoudswerken (onderdeel infrastructurele werken) geen afzonderlijke fasebesluiten kennen en omdat de looptijd van grondexploitatieprojecten en van de grote onderhoudswerken (onderdeel infrastructurele werken) lang is, dient de risico-inventarisatie (inclusief beheersmaatregelen en kwantificering van de risico's) van deze projecten één keer per jaar geactualiseerd te worden.

#### *(Bestuurlijke) voortgangsrapportages*

Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen reguliere voortgangsrapportages en rapportages in het kader van de planning- en controlcyclus (voorjaarsnota, najaarsrapportage, rekening). Voor grondexploitaties wordt een reguliere voortgangsrapportage aan het managementteam ontwikkeld. Er zijn geen reguliere voortgangsrapportages voor het dagelijks bestuur. Wel wordt er over grondexploitaties gerapporteerd in het kader van de planning- en controlcyclus. Over de overige soorten projecten vinden geen reguliere rapportages plaats naar het managementteam en het bestuur. Wel worden er rapportages opgesteld voor stuurgroepen en regiegroepen, waarin leden van het managementteam veelal zitting in hebben. Daarnaast worden knelpunten opgeschaald naar het topmanagement. Over de projecten met betrekking tot infrastructurele werken, de maatschappelijk vastgoed projecten en ICT projecten wordt gerapporteerd in het kader van de planning- en controlcyclus voor zover hiertoe prioriteitsgeldden beschikbaar zijn gesteld.

Aanbeveling 11: Eén keer per jaar een voortgangsrapportage opstellen voor het managementteam en dagelijks bestuur over het onderhoudsjaarprogramma beheer en handhaven.

Aanbeveling 12: Eén keer per jaar een voortgangsrapportage opstellen voor het managementteam en dagelijks bestuur over de voortgang van de grondexploitatieprojecten, gecombineerde en complexere onderhoudswerken en grote onderhoudswerken (onderdelen van infrastructurele werken) en maatschappelijk vastgoedprojecten, waarin naast de inhoudelijke en financiële voortgang ook wordt gerapporteerd over de wijze waarop uitvoering aan de beheersmaatregelen uit de risico-inventarisatie (aanbeveling 7) is/wordt gegeven en of er nieuwe beheersmaatregelen noodzakelijk zijn.

Aanbeveling 13: Eén keer per jaar een voortgangsrapportage opstellen voor het managementteam over de voortgang van ICT projecten, waarin naast de inhoudelijke en financiële voortgang ook wordt gerapporteerd over de wijze waarop

uitvoering aan de beheersmaatregelen uit de risico-inventarisatie (aanbeveling 7) is/wordt gegeven en of er nieuwe beheersmaatregelen noodzakelijk zijn.

### **5.3 Aanvullend risicomanagement m.b.t. risicovolle projecten**

De bevindingen en aanbevelingen uit de vorige paragraaf zijn gemaakt voor alle projecten (van € 100.000 of meer), dus ook voor risicovolle projecten. De risico's bij risicovolle projecten zijn echter groter, waardoor er een intensievere vorm van risicomanagement noodzakelijk is. In deze paragraaf zijn de *aanvullende eisen* die aan risicovolle projecten gesteld zouden moeten worden in de vorm van aanbevelingen aangegeven.

Aanbeveling 14: Voor risicovolle projecten twee keer per jaar de risico-inventarisatie (inclusief beheersmaatregelen en kwantificering van de risico's) actualiseren.

NB: bij reguliere projecten gebeurt dit voor de meeste typen project één keer per jaar.

Aanbeveling 15: Voor risicovolle projecten twee keer per jaar een voortgangsrapportage opstellen, waarin naast de inhoudelijke en financiële voortgang ook wordt gerapporteerd over de wijze waarop uitvoering aan de beheersmaatregelen uit de risico-inventarisatie (aanbeveling 7) is/wordt gegeven en of er nieuwe beheersmaatregelen noodzakelijk zijn.

NB: bij reguliere projecten gebeurt dit één keer per jaar.

Aanbeveling 16: Combineer de actualisatie van de risico-inventarisatie (aanbeveling 14) met de voortgangsrapportage (aanbeveling 15) tot een integrale rapportage.

Aanbeveling 17: Zorg er voor dat de actualisatie van de risico-inventarisatie van risicovolle projecten één keer per twee jaar onder leiding van een extern deskundige plaatsvindt om een zo objectief mogelijk resultaat te krijgen.





## BIJLAGEN



---

## Bijlage 1 Overzicht geïnterviewde personen

De volgende personen zijn geïnterviewd:

### *Stadsdeel Amsterdam-Noord*

Ineke Bakker	afdelingsmanager wijkbeheer oost
Linda Brasz	stadsdeelsecretaris
Eric v.d. Beuken	adviseur stadsdeelbeheer
Kees Diepeveen	wethouder
Ruud Dreijer	afdelingsmanager stadsdeelbeheer
Leendert Flier	afdelingsmanager ingenieursbureau
Erik Fray	informatiemanager
Marjolein Gerards	projectmanager projectmanagement
Marjon de Groot	afdelingsmanager ontwikkeling sociaal domein
Ronald Helvrich	senior jurist
Hans Hendriks	informatiemanager
Peter Hofstee	adviseur projectmanagement
Marga Hop	senior jurist
Patrick Klepper	projectcontroller realiseren
Rob Koppes	financieel beleidsmedewerker
Hans van Moorsel	afdelingsmanager wijkbeheer west
Nicoline van Nispen tot Sevenaer	stadsdeeladvocaat
Peter Nooij	senior jurist
Rob Sluiter	adjunctmanager unitmanagement realiseren
Caroline Spaander	beleidsadviseur ontwikkeling sociaal domein
Gerard Stoop	informatiemanager
Rob Verweij	adviseur planning en control
Theo de Vries	teamcoördinator werkvoorbereiding ingenieursbureau

### *Andere organisaties*

Ton Bakker	projectcontroller Noordwaarts
Rob Giebels	senior bestuursadviseur bestuursdienst
Jaap Goudriaan	adviseur kaders & fondsen ontwikkelingsbedrijf
Maurice Stuifbergen	adviseur projectcontrol ontwikkelingsbedrijf
Esther IJland	adviseur kaders & fondsen ontwikkelingsbedrijf



## Bijlage 2    Format risico-inventarisatie projecten

Van elk risico geeft u, voor zover mogelijk:

- de omschrijving met oorzaak, gebeurtenis en gevolg
- een overzicht van de getroffen beheersmaatregelen om het risico te beperken; u wordt verzocht hierbij onderscheid te maken tussen:
  - een *binnen* het project getroffen financiële voorziening voor de gevolgen; de voorziening zou kunnen zijn verwerkt in de post onvoorzien of de project risicoreserve.
  - andere getroffen beheersmaatregelen
- het resterend risico voor het stadsdeel; daarbij geeft u:
  - een onderbouwde schatting van de minimale omvang van de mogelijke schade
  - een onderbouwde schatting van de maximale omvang van de mogelijke schade
  - een schatting van de kans dat schade voor het stadsdeel zich voordoet (0%-100%)
  - de verwachtingswaarde van het risico
- bijzonderheden.

Korte omschrijving van het risico			Getroffen beheersmaatregelen om het risico te beperken		Resterend risico voor het stadsdeel				Bijzonderheden
Oorzaak	Gebeurtenis	Gevolg	Financiële-Voorziening	Overige	Minimale schade	Maximale schade	Kans	Verwachtingswaarde	
					Euro's	Euro's	(0-100%)	Euro's	
Juridisch									
1									
2									
Technisch									
1									
2									
Organisatorisch									
1									
2									
Ruimtelijk									
1									
2									
Financieel									
1									
2									
Maatschappelijk									
1									
2									
Politiek									
1									
2									
Integriteit									
1									
2									

**NB:** dit format wordt digitaal beschikbaar gesteld op documentformaat A3.



---

### **Bijlage 3    Geraadpleegde bronnen**

De volgende bronnen zijn voor dit onderzoek geraadpleegd:

- Notitie risicomanagement op 14 mei 2008 vastgesteld door de gemeenteraad
- Regeling risicovolle projecten op 14 mei 2008 vastgesteld door de gemeenteraad
- Herziene versie regeling risicovolle projecten van 1 juli 2010
- Plan en besluitvormingsproces ruimtelijke maatregelen (Plaberum)
- Concept risicomanagement grondexploitatieprojecten (versie 4)
- Sterke projecten definitief (versie 12)
- Stand van zaken implementatie risicomanagement binnen de gemeente (juni 2009)
- Handboek projectmatig werken Amsterdam-Noord, versie 3.1 van 10 mei 2006
- Werkplan Realiseren 2010
- Voorbeelden van fasebesluiten van Noordse grondexploitaties
- Voorbeelden van fasebesluiten en rapportages van Noordse ICT projecten
- Voorbeeld van een risico-inventarisatie van een brede school





