

Regeling Grote Risicovolle projecten

Samenvatting

De Regeling Risicovolle Projecten zorgt ervoor dat de procesmanager bij de opzet en in de uitvoering van een project expliciet aandacht besteedt aan onderwerpen die essentieel zijn voor een succesvol verloop, in het bijzonder de risico's en de beheersing daarvan. Wanneer deze regeling zorgvuldig wordt nageleefd, zullen risico's niet worden uitgesloten maar wél beter worden beheerst. De aanbevelingen van het rekenkamerrapport Waarderhaven en de motie Blijven leren van RKC rapport Waarderhaven (BAZ 2017 565904) worden met de regeling in instrumentele zin geborgd.

De regeling is formeel van toepassing op een beperkt aantal projecten binnen de gemeente die als risicovol worden gekarakteriseerd. Het college neemt het besluit om de regeling van toepassing te verklaren op een project. De gemeenteraad kan ook op eigen initiatief de regeling van toepassing verklaren. De richtlijnen voor risico- en projectmanagement uit de regeling zijn bruikbaar en nuttig voor alle projecten binnen de gemeente.

De regeling bevat eisen voor de opzet en uitvoering van een project, waaronder risicomanagement en de verantwoordelijkheidsverdeling. Het laatste deel van de regeling bevat richtlijnen per projectfase. De regeling stelt eisen aan de onderbouwing van besluiten en het organiseren van tegenspraak voordat besluiten worden genomen. Bij de onderbouwing van besluiten in de voorbereidende fasen hoort een risicoparagraaf. Bij de onderbouwing van het definitieve besluit tot uitvoering hoort een 'basisrapportage' (in feite met de onderdelen van een gedegen plan van aanpak) en onafhankelijke doorlichting. Een project dat onder de regeling valt wordt in de uitvoering intensief bestuurlijk gevolgd aan de hand van voortgangsrapportages.

Inhoud

1. Doel en reikwijdte van de Regeling Risicovolle Projecten	2
2. De besluitvorming over toepassing van de regeling.....	3
3. Richtlijnen risicomanagement.....	3
4. Verdeling van verantwoordelijkheden	4
5. De richtlijnen per projectfase.....	4
Bijlage 1 Lijst projecten die vallen onder de regeling	6
Bijlage 2 Standaard inhoudsopgave rapportages.	7
Bijlage 3 Alternatieven	10
Bijlage 4 Risicomanagement volgens de RISMAN-methode.....	12

1. Doel en reikwijdte van de Regeling Grote Risicovolle projecten

De Regeling Grote Risicovolle projecten heeft een preventief oogmerk: de regeling draagt bij aan de sturing en beheersing vooraf en tijdens het project, in plaats van controle achteraf. Deze regeling zorgt ervoor dat de opdrachtgever en zijn procesmanager bij de opzet en in de uitvoering van een project expliciet aandacht besteden aan onderwerpen die essentieel zijn voor een succesvol verloop, in het bijzonder de risico's en de beheersing daarvan. Wanneer de regeling wordt nageleefd, zullen risico's niet worden uitgesloten maar wél beter worden beheerst.

Een project dat valt onder deze regeling wordt dus intensief bestuurlijk gevolgd. Hiertoe stellen de opdrachtgever en procesmanager rapportages op in samenwerking met het betreffende kernteam van de afdelingen Interne Dienstverlening (risicoanalyse, financiën, planning), Financiën (projectadministratie) en ConcernControl (bestuurlijke besluitvorming).

Deze regeling is van toepassing op alle werkvelden van de gemeente: fysiek domein, sociaal domein en bedrijfsvoering. De regeling is primair opgesteld voor investeringsprojecten. Een project realiseert een vooraf gedefinieerd uniek resultaat, binnen scherpe afspraken over verantwoordelijkheden, tijd, geld, en kwaliteit, in een tijdelijke werkorganisatie. Kenmerk van een project is dat er een apart 'werkverband' in het leven wordt geroepen, met een procesmanager. Het werkverband kan uiteenlopen van een projectgroep binnen een afdeling tot een apart projectbureau met een projectdirecteur. De regeling kan echter ook van toepassing worden verklaard op een programma, zijnde een samenhangend geheel van projecten met een bestuurlijke geformuleerd einddoel. Indien in het vervolg project wordt genoemd dan kan dat ook een programma betreffen.

Middelen

Aan de uitvoering van deze regeling zijn extra ambtelijke begeleidingskosten verbonden die onderdeel zijn van de reguliere kredietaanvraag. Met het toepassen van de regeling moet in de krediet aanvraag en mogelijke kredietaanpassingen rekening gehouden worden. Toepassing van de regeling vindt plaats op een kleine selecte groep projecten die extra sturing van de raad behoeven en daarmee blijven de extra ambtelijke begeleidingskosten voor de gemeente beperkt.

Projecten die in aanmerking komen voor de regeling

De regels uit deze regeling zijn bruikbaar en nuttig voor alle investeringsprojecten binnen de gemeente. Formele toepassing van de regeling is voorbehouden aan de meest risicovolle projecten. Een project wordt onder de regeling gebracht indien het voldoet aan het merendeel van de onderstaande indicatoren:

- ✓ Financieel: Financiële lasten investering tenminste € 4,0 miljoen
- ✓ Technisch: Grote technisch-inhoudelijke complexiteit (bijv. toepassing nieuwe technologieën, werken in historische binnenstad)
- ✓ Maatschappelijk: grote maatschappelijke impact, veel belanghebbenden met tegenstrijdige belangen, onderlinge afhankelijkheid, belaste voorgeschiedenis en maatschappelijke weerstand
- ✓ Politiek/bestuurlijk: Grote Politieke en bestuurlijke gevoeligheid
- ✓ Juridisch: Grote juridische complexiteit en risico's
- ✓ Tijd: Grote tijdsdruk of lange doorlooptijd
- ✓ Organisatorisch: Grote impact op gemeentelijke bedrijfsvoering, grote samenhang met andere projecten (Organisatorisch complex besturing- en uitvoeringsproces)

2. De besluitvorming over toepassing van de regeling

Het college neemt het besluit om deze regeling van toepassing te verklaren op een project. De gemeenteraad kan op eigen initiatief de regeling van toepassing verklaren. De gemeentesecretaris kan in elke fase van het project het college adviseren de regeling van toepassing te verklaren. Het college informeert de gemeenteraad binnen een maand dat de Regeling Risicovolle Projecten van toepassing wordt verklaard voor het onderhavige project.

In elk stadium van een project kan het college besluiten de toepassing van de regeling te beëindigen, tenzij de meerderheid van de betreffende raadscommissie hier bezwaar tegen heeft. Voor deze college besluiten is dus de lichte voorhangprocedure van toepassing. Een project wordt uit de toepassing van de regeling gehaald als het niet meer voldoet aan het merendeel van de benoemde indicatoren.

Voor de invoering van de regeling heeft het college op basis van de indicatoren een 1^e lijst grote risicovolle projecten opgesteld (zie bijlage 1). De raad stelt de lijst van grote risicovolle projecten vast en stelt in het vervolg voorstellen van het college vast om projecten toe te voegen aan de lijst of projecten van de lijst af te halen.

Tevens kan de raad besluiten om zelf een groot risicovol project toe te voegen, indien zij van mening is dat haar kader stellende en controlerende taak dit vereist.

3. Richtlijnen risicomanagement

Deze regeling schrijft geen specifieke vorm van risicomanagement voor. De RISMAN methode is de standaard (zie bijlage 4), maar andere methoden zijn ook mogelijk. Wel dient het risicomanagement aan een aantal eisen te voldoen. De procesmanager:

- ✓ Organiseert het risicomanagement cyclisch (zie bijlage 4) en geïntegreerd in de werkprocessen van de projectorganisatie;
- ✓ Legt bij de start van het project de methode van risicomanagement en de uitvoering daarvan vast;
- ✓ Maakt tenminste éénmaal per jaar een integrale risicoanalyse met beheersmaatregelen;
- ✓ Baseert de risicoanalyse mede op een stakeholderanalyse;
- ✓ Zorgt ervoor dat de risicoanalyse expliciet betrekking heeft op de doelstellingen van het project;
- ✓ Formuleert risico's met gebeurtenis, oorzaak en gevolg;
- ✓ Formuleert risico's vanuit meerdere invalshoeken: politiek/bestuurlijk/imago; financieel/economisch; juridisch/wettelijk; technisch/milieu; organisatorisch; geografisch/ruimtelijk; maatschappelijk;
- ✓ Geeft tenminste een inschatting van de kans op optreden van de gebeurtenis en de omvang van de gevolgen in tijd, geld en kwaliteit, zo mogelijk kwantitatief;
- ✓ Vermeldt ook risico's die niet te kwantificeren zijn;
- ✓ Formuleert beheersmaatregelen en voert deze uit;
- ✓ Geeft aan wie welke risico's draagt, legt de verantwoordelijkheden voor het beheersen van risico's bij de risicodrager (bij voorkeur degene die zelf het risico het beste kan beheersen) en zorgt dat deze voldoende instrumenten heeft om de risico's daadwerkelijk te beheersen;
- ✓ Accepteert alleen contractuele risico's in combinatie met een doorslaggevende rol in de aansturing;
- ✓ Geeft tenminste voor de belangrijkste risico's (top 10) inzicht in het (bruto) risico én de beheersmaatregelen én het eventuele resterende (=netto) risico;
- ✓ Stelt de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever op de hoogte van de belangrijkste risico's, de bijbehorende beheersmaatregelen en wie daarvoor verantwoordelijkheid draagt.

4. Verdeling van verantwoordelijkheden

Het college is bestuurlijk opdrachtgever voor het project, en belegt dit opdrachtgeverschap bij een portefeuillehouder of een Bestuurlijk Team.

Een directeur of afdelingsmanager is ambtelijk opdrachtgever. Hij is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de realisatie van het project.

De directeur of afdelingsmanager geeft de procesmanager de opdracht het project binnen de gestelde eisen van tijd, geld en kwaliteit te realiseren en daarbij de risico's te beheersen.

De procesmanager is integraal verantwoordelijk voor de realisatie van het project. Hij legt verantwoording af aan de ambtelijk opdrachtgever.

5. De richtlijnen per projectfase

Een project dat valt onder deze regeling wordt intensief bestuurlijk gevolgd. Hiertoe stelt de procesmanager rapportages op. De inhoud van de rapportage (risicoparagraaf, basisrapportage, voortgangsrapportage en eindrapportage zie bijlage 2) verschilt per projectfase. In de eerste 2 projectfasen worden ook varianten (zie bijlage 3) voorgelegd.

Binnen de gemeente Haarlem bestaan voor verschillende soorten projecten eigen benamingen voor projectfasen en -besluiten. Het is nadrukkelijk de bedoeling dat de in de Regeling Risicovolle Projecten voorgeschreven rapportages worden verwerkt in documenten die zijn voorgeschreven in deze besluitvormingsprocessen en dus niet extra moeten worden gemaakt. De regeling sluit aan op het Haarlems Ruimtelijk Planproces en het Haarlems Civiel Planproces.

De regeling onderscheidt globaal de volgende fasen en bijbehorende rapportageverplichtingen:

1. Fase uitmondend in een startbesluit.

Het college kan besluiten om in de initiatieffase fase direct de Regeling Risicovolle Projecten van toepassing te verklaren. In dat geval gaat het startbesluit vergezeld van een risicoparagraaf waarin de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen zijn opgenomen. De diepgang en reikwijdte van de risicoanalyse die ten grondslag ligt aan deze risicoparagraaf moet voldoende zijn voor het te nemen besluit. De procesmanager organiseert tegenspraak voordat hij het besluit bestuurlijk voorlegt. Aan het college worden expliciet alternatieven (varianten) voorgelegd met voor- en nadelen, uitvoerbaarheid en risico's.

Voor de start van het project is voorbereidingsbudget noodzakelijk. Het startbesluit is in feite het vrijgeven van het voorbereidingskrediet door de raad.

In het Haarlems Ruimtelijk Planproces maakt de vrijgave van een voorbereidingskrediet deel uit van de besluiten van de startnotitie.

In het Haarlems Civiel Planproces kan vrijgave van het voorbereidingskrediet al in de pre-initiatief fase plaatsvinden maar uiterlijk in de initiatief fase met het vaststellen van de startnotitie

Inhoud rapportage bij de vrijgave van het voorbereidingskrediet bestaat uit:

Risicoparagraaf en Varianten

2. Fase uitmondend in een principe/strategiebesluit

Alle bestuurlijke besluiten in de voorbereiding van het project zijn vergezeld van een risicoparagraaf waarin de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen zijn opgenomen. De diepgang en reikwijdte van de risicoanalyse die ten grondslag ligt aan deze risicoparagraaf moet voldoende zijn voor het te nemen besluit. De procesmanager organiseert tegenspraak voordat hij het besluit bestuurlijk voorlegt en voorkomt dat stukken voor het college en de gemeenteraad te snel redeneren in de richting van een bepaalde keuze. Aan het college worden expliciet alternatieven (varianten) voorgelegd met voor- en nadelen en risico's en uitvoerbaarheid.

Met het vaststellen van een programma van eisen (stedenbouwkundig, civiel) wordt in het Haarlems Civiel en Ruimtelijk Planproces het principebesluit genomen. Uitgangspunten en randvoorwaarden worden in deze fase (definitiefase) verkend en vertaald naar een eisenverzameling en een schets. Mogelijke dilemma's die hierbij naar voren komen worden vertaald in varianten en met het vaststellen van het programma van eisen wordt daarin een keuze gemaakt.

Inhoud rapportage bestaat uit: Risicoparagraaf en varianten

3. *Fase uitmondend in een definitief besluit tot uitvoering*

Voor de start van de uitvoering is het uitvoeringskrediet noodzakelijk. Besluit tot uitvoering is het vrijgeven van dit uitvoeringskrediet.

In het Haarlems Ruimtelijk Planproces maakt het vrijgeven van het uitvoeringskrediet deel uit van het vaststellen van de grondexploitatie of de anterieure overeenkomst (eind van de definitiefase). In het Haarlems Civiel Planproces maakt de vrijgave van het uitvoeringsskrediet onderdeel uit van de ontwerpfase. Op basis van het voorgestelde Definitief Ontwerp wordt het uitvoeringskrediet vrijgegeven door de raad (eind ontwerpfase).

Inhoud rapportage bestaat uit: Basisrapportage

4. *Uitvoering van het project*

Ten minste tweemaal per jaar bespreken de procesmanager en de directeur of afdelingsmanager met de portefeuillehouder de vijf belangrijkste risico's van het project met de bijbehorende beheersmaatregelen.

Om de voortgang van het project te kunnen volgen en te kunnen aansturen, ontvangen de portefeuillehouder, het college en de betreffende raadscommissie(s) periodiek voortgangsrapportages van de procesmanager. De procesmanager doet een voorstel voor de frequentie en vorm van voortgangsrapportages, waarbij de timing in principe gekoppeld is aan de planning&control cyclus. Bijlage 2 bevat de standaard inhoudsopgave. De rapportage wordt binnen twee maanden na afloop van de beschouwde periode ter kennisneming aan de betreffende raadscommissie(s) toegezonden.

De procesmanager legt substantiële wijzigingen in het project vooraf ter bestuurlijke besluitvorming voor:

- ✓ Wijzigingen in de scope van het project met gevolgen in tijd en geld
- ✓ Substantiële wijzigingen in het risicoprofiel
- ✓ Aanvullende kredieten
- ✓ Vorming, aanvulling of vrijval van voorzieningen.

De wijzigingen worden vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan de betreffende raadscommissie(s) en (indien het budgetrecht in het geding is) aan de gemeenteraad.

Inhoud rapportage bestaat uit: Voortgangsrapportage

5. *Beëindiging van het project met overgang beheer*

Na afloop van het project maakt de procesmanager een eindrapportage met een evaluatie.

Tevens worden dan de eventuele kredieten afgesloten. De door de gemeenteraad aan het college verstrekte kredieten die niet volledig besteed zijn, vallen vrij. Indien nodig bevat de eindrapportage ook een nazorgplan voor nog resterende activiteiten en risico's waarmee de beheerder van het eindproduct van het project wordt belast. De portefeuillehouder/het Bestuurlijk Team legt de eindrapportage via de normale lijnen ter besluitvorming voor aan het college. De rapportage wordt binnen drie maanden na afloop van het project ter kennisneming aan de betreffende raadscommissie(s) toegezonden. In bijlage 2 is de standaard inhoudsopgave opgenomen.

Inhoud rapportage bestaat uit: Eindrapportage

Bijlage 1 Lijst met projecten die vallen onder de regeling

Civiele projecten:

- Herinrichting Houtplein
- IVORIM
- Zuid-Schalkwijkerweg

Bijlage 2 Verplichte onderdelen basis-, voortgangs- en eindrapportage

Het doel van de standaard inhoudsopgave is het structureren van projectrapportages aan college en gemeenteraad om goed geïnformeerd besluiten te kunnen nemen. De onderdelen die in de rapportages gevraagd worden, moeten duidelijk herkenbaar zijn in de stukken die bij de besluitvorming voorliggen.

Basisrapportage

De onderdelen uit de basisrapportage zijn in feite vereisten voor een goed plan van aanpak voor een project. De hieronder gevraagde onderdelen dienen expliciet herkenbaar te zijn in de onderbouwing van het definitieve besluit tot uitvoering. Dit kan onder de noemer 'basisrapportage', in een plan van aanpak of ander document.

Doelstelling(en)

Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden formuleren.

Scope en projectopdracht

- De scope van het project is het beoogde resultaat zonder de bijbehorende randvoorwaarden in termen van tijd en geld.
- De projectopdracht is het geheel van het projectresultaat (scope) en de bijbehorende eisen wat betreft tijd en geld.
- Beschrijving van de raakvlakken met de omgeving die de scope van het project kunnen beïnvloeden.

Planning

- Fasering met een tijdschema met te bereiken mijlpalen (te markeren tussenproducten).
- Overzicht van tijdens de uitvoering nog te nemen nadere besluiten.
- Afhankelijkheden in de planning van de fasering van andere projecten en relevante ontwikkelingen.

Budget en dekking.

- Bruto raming van kosten en opbrengsten met een onderbouwing van minimaal in grondkosten, bouwkosten en installaties.
- Raming splitsen in jaarschijven.
- Aparte raming proceskosten met een onderbouwing indien meer nodig is dan gebruikelijk.
- Voorstel voor de financiële dekking van risico's.
- Inpassing in de gemeentebegroting.
- Bij projecten met een omvang van meer dan € 4 miljoen dient de raming te zijn voorzien van een interne of externe second opinion over de kwaliteit van de raming.
- Werkwijze ten aanzien van prijsaanpassingen (ja-nee indexering, welke index).

Risicomanagement

- Risicoprofiel gebaseerd op een integrale analyse van de risico's (dus niet alleen de financiële) en de beheersmaatregelen. De diepgang van de analyse zal per project verschillen.
- Beschrijving van de gebruikte methode van risicomanagement.
- Organisatie van het risicomanagement tijdens de uitvoering.

Programma van tegenspraak

- Een plan met de daarin vastgelegde momenten waarop en door wie van buiten af naar het project gekeken wordt, zoals naar het functioneren van het risicomanagement, de scope van het project (toenemende complexiteit door aanvullende ambities en compromissen) en de projectorganisatie, met daarin opgenomen:
 - De wijze waarop de procesmanager contra-expertise heeft georganiseerd.
 - Geplande audits en andere externe reviews (bijvoorbeeld gateway, audits, externe adviescommissies).
 - De procesmanager formuleert in het programma van tegenspraak hoe en wie er geïnformeerd worden over de tegenspraak. Er wordt expliciet vermeld op welke wijze de tegenspraak aan de raad wordt gemeld.

Projectorganisatie

Doel van dit onderdeel is te onderbouwen dat de projectorganisatie sterk genoeg is om het project uit te voeren, dat verantwoordelijkheden zijn vastgelegd en checks & balances voldoende zijn ingebouwd.

- De verantwoordelijkheden van de opdrachtgever en de wijze waarop deze het project zal sturen. Maak onderscheid in bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgever.

- De bestuurlijke verantwoordelijkheidsverdeling indien andere overheden en private partijen een rol spelen.
- De taken en verantwoordelijkheden van de procesmanager (opdrachtnemer).
- De organisatie van de checks& balances binnen de gemeente met als betrokkenen: gemeenteraad, college, directie, afdeling en procesmanager.
- Naam van de afdeling die bij dit project de verantwoordelijkheid draagt voor het beheer van de kredieten.
- De wijze waarop de voor het project benodigde competenties in het projectmanagement zijn geborgd, inclusief de benodigde competenties van de procesmanager.
- Indien van toepassing: Formuleer duidelijk op welke criteria externen worden geselecteerd. Er moet vermeden worden dat partijen die betrokken zijn bij de voorbereiding van de besluitvorming een commercieel belang hebben bij de voortzetting van het project.
- Indien van toepassing: De wijze waarop de aanbestedings- en contracteringsstrategie tot stand komt en de inschakeling van een tenderboard daarbij.
- Beschrijving van de opzet van de administratieve organisatie en interne controle in de projectorganisatie.
- De opzet van een werkstroom- en projectmanagementsysteem dat zorgt voor een goed toegankelijk, systematische en digitaal toegankelijk projectarchief.

Bestuurlijke informatievoorziening

- Opzet voor de wijze waarop het bestuur zal worden geïnformeerd over de uitvoering van het project, waaronder in elk geval de frequentie en vorm van voortgangsrapportages. In principe wordt de timing van voortgangsrapportages gekoppeld aan de planning&control cyclus. Bij afwijkingen van de standaard inhoudsopgave voor voortgangsrapportages hoort een onderbouwing.
- Voor grondexploitatie is een format voorgeschreven voor het jaarlijks door de procesmanager op te stellen bij het Meerjarenperspectief Grondexploitatie (MPG). Ook bij andere projecten kan de procesmanager aansluiten bij voortgangsrapportages die gemaakt worden in het kader van de planning&control cyclus.

Omgevingsmanagement en communicatie

- Omgevingsmanagement burgers, bedrijven, andere overheden
- Bij grote infrastructurele projecten: De wijze waarop de samenwerking met het Rijk is geborgd: inzet van kennis en kunde; vastleggen van onderlinge verhoudingen; uitkomst van advies van het Rijk over de inrichting van de projectorganisatie.
- Communicatieplan, waarin aandacht is voor de communicatie over risico's van het project.

Voortgangsrapportage

Uitgangspunt is dat de frequentie en timing van de voortgangsrapportages gekoppeld zijn aan de planning&control cyclus (de jaarlijkse Voortgangsrapportage 1 en 2, onderdeel rapportage grote projecten), om dubbel werk te voorkomen. De procesmanager kan redenen hebben om hiervan af te wijken. De hieronder gevraagde onderdelen dienen expliciet herkenbaar te zijn voor college en raad, maar het is geen vereiste om in het kader van de regeling afzonderlijke voortgangsrapportages te maken.

Fysieke voortgang project

- Expliciet ingaan op de vraag of er overwegingen zijn om het project te temporiseren, uit te stellen of te stoppen.
- Realisatie tijdsplanning, doelstelling en wijzigingen ten opzichte van vorige rapportage.
- Actuele raming moment gereed zijn project.
- Maatregelen om de gevolgen van wijzigingen in tijdschema's voor projectdoelen te beperken.
- Wijzigingen in scope en functionele eisen.
- Uitvoering communicatieplan en eventuele benodigde bijstellingen.
- Uitvoering aanbesteding- en contracteringstrategie en eventueel benodigde bijstellingen.
- Wijzigingen van de wijze waarop het project beheerst en gestuurd wordt
- Overige informatie die van belang is voor de succesvolle voortgang van het project.

Financiële voortgang

- Bestuurlijk goedgekeurd projectbudget (bruto uitgaven) begin van de periode en mutaties tijdens de periode.
- Aangegane verplichtingen tot einde periode.

- Gerealiseerde uitgaven en ontvangsten tot einde periode.
- Actuele raming van:
 - aan te gane verplichtingen tot einde project (cost to complete)
 - nog beschikbare bedragen ter dekking van risico's
 - verwachte ontvangsten tot einde project waarbij duidelijk de mate van zekerheid is aangegeven (met name zijn de verwachte baten van private partijen juridisch afdwingbaar?)
- Bij dreigende afwijking tussen actuele raming en goedgekeurd projectbudget: voorstellen voor vermindering dan wel beperking van eventuele overschrijdingen.
- Specifiek voor de jaarrekening: De financiële verantwoording (waaronder kredieten) over het afgelopen jaar.

Globale ontwikkeling risico's

- De ontwikkeling van het risicoprofiel, de belangrijkste risico's (top tien) met de genomen beheersmaatregelen.

Resultaten van tegenspraak

- Voortgang van het programma van tegenspraak: welke onderdelen zijn uitgevoerd en welke volgen op welk moment?
- Samenvatting van de resultaten van uitgevoerde tegenspraak en hoe daarmee is omgegaan in het project.

Overige voorschriften

- Alle bedragen tegen één prijspeil tenzij anders vermeld.
- Belangrijke wijzigingen ten opzicht van vorige rapportage zijn toegelicht.
- Over gevoelige informatie wordt onder geheimhouding gerapporteerd.

Eindrapportage

Bereikte resultaten

- Beschrijving concrete resultaten van het project.
- Afwijkingen ten opzichte van de doelen in termen van scope, budget, kwaliteit en tijd bij de start van het project (het 'go-besluit').
- Een verklaring van substantiële afwijkingen.

Budget en afsluiting krediet

- Overzicht van de kredieten die in de loop van het project door het college zijn toegekend.
- Totale besteding van de kredieten.
- Geraamde en gerealiseerde uitgaven ten behoeve van het project die niet ten laste van de kredieten zijn gebracht.
- Geraamde en gerealiseerde bijdragen (voorzieningen buiten het project, inkomsten van derden, subsidies etc.) ten behoeve van het project.
- Een verklaring van substantiële afwijkingen.

Na het project

- Vastlegging taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de nazorg (personeel, claims, verplichtingen etc.)
- Risico's die na afloop van het project resteren (bijvoorbeeld in de beheersfase) en de wijze waarop deze risico's worden beheerst.
- Vastlegging verantwoordelijkheden beheer van het project.
- Verantwoordelijkheid beheer projectarchief.

Lessen te leren

- Wat is goed gegaan.
- Wat is fout gegaan.

Bijlage 3: Alternatieven

De regeling is gelet op de kader stellende en controlerende taak er op gericht om de raad alternatieven voor te leggen voor het vervolg van het project. Er worden in de initiatief en definitie fase besluitmomenten ingebouwd, waarbij de raad vooraf op basis van varianten en/of risicoanalyses kan kiezen voor een vervolg variant. Alternatieven zijn dus bedoeld om in die eerste planfasen van het project inzicht te verschaffen in het bestuurlijk handelingsperspectief. De keuze in alternatieven heeft nadrukkelijk effect op het risicoprofiel van de betreffende projecten en daarom is het goed om de raad aan de voorkant, vooraf, te betrekken in die keuzen.

Alternatieven voor initiatieffase en definitiefase

Voor een groot en risicovol project worden bij de besluitvorming over de planfasen initiatief en definitie de raad alternatieven voorgelegd zodat raad een keuze kan maken of haar zienswijze kan geven op het vervolg van het project. Het college geeft in dit stuk de raad een advies welk alternatief naar hun mening het beste resultaat oplevert voor de gemeente.

De procesmanager organiseert ten behoeve van het advies over de alternatieven tegenspraak voordat hij het besluit bestuurlijk voorlegt en voorkomt daarmee dat stukken voor het college en de gemeenteraad te snel redeneren in de richting van een bepaalde keuze. Onder tegenspraak wordt verstaan het organiseren van contra-expertise, audits, gateway reviews en andere vormen van kritische externe reflectie. De procesmanager organiseert dit zelf. De kosten hiervan zijn onderdeel van het projectbudget. De procesmanager vermeldt de resultaten van tegenspraak in de rapportage.

Alternatieven zijn bedoeld om inzicht te verschaffen in het bestuurlijk handelingsperspectief in het project. In de besluitvorming van de initiatieffase en de definitiefase is het handelingsperspectief gericht op de scope van het project (het WAT) en de daarmee samenhangende risico's. Als na de definitiefase een definitief besluit is genomen over de scope van het project, dan verschuift het handelingsperspectief naar de ontwerp en uitvoeringskeuzen (het HOE) en de keuze in beheermaatregelen om de risico's te managen. De risicoparagraaf van het project geeft in die latere fasen de raad voldoende inzicht in de sturing op de beheersmaatregelen.

Idealiter is van de meeste projecten na de initiatieffase het doel en resultaat helder. Het college kan dan het project binnen de vooraf door de raad gegeven kaders uitwerken. Of het is duidelijk dat het project meerdere kanten uit kan, waarbij via de regeling de raad vooraf goed in staat wordt gesteld haar kader stellende en controlerende taak uit te oefenen. Voor die projecten is de regeling bedoeld.

De regeling moet er in voorzien dat extra werk en daarmee extra kosten en vertraging zoveel mogelijk wordt voorkomen door de raad actief en op tijd te betrekken bij de keuzen in het planproces.

Als er pas later in het planproces, bijvoorbeeld in de ontwerpfase, duidelijk wordt dat er andere alternatieven/scenario's op de scope worden gewenst, dan moeten een aantal planproducten opnieuw worden gemaakt. Dat kost veel tijd en geld en het geeft extra druk op het politieke besluitvormingsproces omdat er bijvoorbeeld al toezeggingen aan belanghebbenden zijn gedaan of bepaalde verwachtingen zijn gewekt.

Als er meerdere alternatieven voor een project mogelijk zijn, wordt van die alternatieven inzichtelijk gemaakt hoe zij scoren op de beoordelingsmatrix. Collegeadvies is dan verder gaan met het best scorende alternatief.

Na de keuze van de raad voor een programma van eisen voert het college dat gekozen alternatief verder uit.

Voor initiatief en definitiefase van een project moet per alternatief inzicht worden geboden op de volgende 4 onderdelen

1. Budget en dekking
2. Resultaat/Kwaliteit
3. Planning
4. Risico's

Beoordeling en score op deze aspecten wordt weergegeven met

+ = positieve score,

- = negatieve score

0 = neutrale score

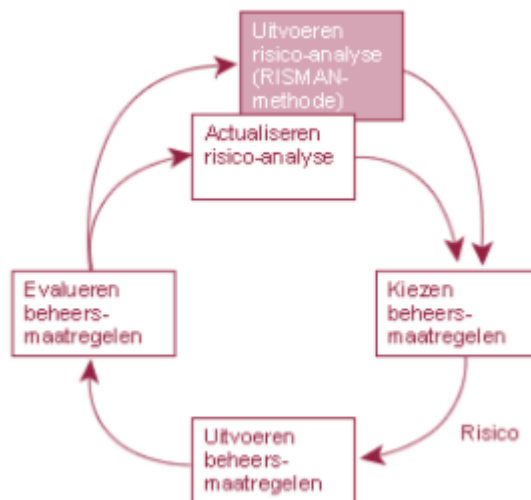
De beoordelings-matrix ziet er dan als volgt uit (voorbeeld):

	Alternatief 1	Alternatief 2	Alternatief 3
Kosten	+++	+	---
Resultaat/Kwaliteit	+	+++	+++++
Planning	0	-	--
Risico's	0	-	--

In de bijlagen wordt voor elk van de alternatieven onderbouwd hoe de weging tot stand is gekomen. Voor de kostenramingen wordt ook een second opinion gevraagd. Voor het in beeld brengen van de risico's wordt bij voorkeur de RISMAN methode (zie bijlage 4) gebruikt.

Bijlage 4 Risicomanagement volgens de RISMAN-methode

Risicomanagement is een cyclisch proces dat bestaat uit een aantal stappen.



Stap 1: Uitvoeren integrale risicoanalyse

Een eerste stap is het inzichtelijk maken van de stand van zaken op een bepaald moment. Dit gebeurt door het uitvoeren van een integrale risicoanalyse. Deze risicoanalyse kan worden uitgevoerd volgens de RISMAN-methode. Bij de RISMAN-methode wordt het project beschouwd vanuit de volgende invalshoeken, zodat een integraal beeld wordt verkregen:

- politiek/bestuurlijk/imago
- financieel/economisch
- juridisch/wettelijk
- technisch/milieu
- organisatorisch
- geografisch/ruimtelijk
- maatschappelijk

Het resultaat van de risicoanalyse is een lijst met risico's gesorteerd op volgorde van de grootte van de bedreiging voor het project met daarbij vermeld de mogelijke maatregelen om enerzijds de kans dat het risico optreedt te verkleinen of anderzijds de gevolgen van het risico te verkleinen. Wij spreken hierbij over beheersmaatregelen. De risicoanalyse vormt de basis van risicomanagement en dient op bepaalde momenten te worden herhaald, met name: op het moment dat zich tijdens het project grote veranderingen in de omgeving voordoen; vóór de start van elke nieuwe projectfase.

Stap 2: Vaststellen van beheersmaatregelen

Uit de risicoanalyse is voor de belangrijkste risico's een aantal mogelijke beheersmaatregelen naar voren gekomen. De projectleiding besluit welke maatregelen hiervan daadwerkelijk worden genomen. Dit gebeurt op basis van een inschatting van enerzijds het verwachte effect van de beheersmaatregel en anderzijds de kosten of inspanning die de beheersmaatregel vergt. Tevens wordt vastgesteld wie de beheersmaatregelen daadwerkelijk gaat uitvoeren of wie verantwoordelijk is voor de uitvoering. Het resultaat is een lijstje met daarin achtereenvolgens opgenomen:

1. het risico
2. de vastgestelde beheersmaatregel
3. de verantwoordelijke persoon

Stap 3: Implementeren van beheersmaatregelen

De verantwoordelijke personen zorgen er vervolgens voor dat de maatregelen ook daadwerkelijk worden genomen.

Stap 4: Evalueren van beheersmaatregelen

Op regelmatige basis dient te worden gekeken of de beheersmaatregelen zijn uitgevoerd en of de maatregelen het gewenste effect hebben gehad. Dit kan maandelijks plaatsvinden in een projectoverleg of managementoverleg.

Stap 5: Uitvoeren update van de risicoanalyse

Na de evaluatie van de beheersmaatregelen moet een update worden gemaakt van de lijst met risico's, zoals die oorspronkelijk is voortgekomen uit de risicoanalyse. Dit houdt in dat wordt bekeken welke risico's hiervan verwijderd kunnen worden omdat zij niet meer actueel zijn (door genomen maatregelen of door het verstrijken van de tijd). Ook worden mogelijke nieuwe risico's geïnventariseerd en toegevoegd aan de lijst. De projectmedewerkers en de projectleiding leveren hiertoe input. Aan de hand van de planning, raming en vastgestelde kwaliteitseisen kunnen zij de risico's identificeren. Tevens worden in dit overleg beheersmaatregelen voor de nieuwe risico's geïnventariseerd.

Rapportage

Binnen de projecten worden de risico's en de voortgang van de beheersmaatregelen periodiek besproken in het projectoverleg en (bijvoorbeeld driemaandelijks) gerapporteerd aan de (interne) opdrachtgever van het project.

Format voor de risicoanalyse

Invalshoek	Omschrijving van het risico met oorzaak	Kans op schade voor de gemeente (0-100%)	Maximale schade voor de gemeente Euro's	Getroffen beheersmaatregelen om het risico te beperken (of getroffen voorziening)	Resterend risico voor de gemeente		
					Kans (0-100%)	Maximale schade Euro's	Bijzonderheden
1 Politiek/ bestuurlijk							
2 Financieel/ economisch							
3 Juridisch							
4 Technisch/ milieu							
5 Organisatorisch							
6 Ruimtelijk							
7 Maatschappelijk							