

## **RIS.3750**

### **Workshop Risico-management grote projecten**

“Vandaag hebben we een historisch besluit genomen”, sprak burgemeester Bijl op 18 december 2008 nadat de raad het groene licht gaf voor project Atalanta. Een project met enorme kansen. Voor de werkgelegenheid, het culturele aanbod en het toerisme. Zo'n omvangrijk project kan risico's met zich meebrengen. Goed risicomanagement is daarom een vereiste. Maar wat houdt dat precies in? En welke rol kan de raad daarbij spelen? Tijdens een speciale workshop 'risicomanagement bij grote projecten' op woensdag 17 juni 2009 is daar uitgebreid op ingegaan.

#### Handige handvatten

De ruim 40 aanwezige gasten werden door burgemeester Cees Bijl welkom geheten. Hij opende daarmee de bijeenkomst. Sprekers waren Bert Roelofs en Alex Jansen van IMG Consultancy. Ze hebben jarenlange ervaring met grote projecten. Verder vertelt Mirjam Swarte van de Rekenkamer in Den Haag over haar bevindingen met grote projecten in de stad. Hans Agterberg was gespreksleider tijdens de avond. Onderwerpen die tijdens de workshop verder aan bod zijn gekomen:

- Welke rol kan de raad bij een groot project innemen ten opzichte van het college, zonder de procesvorming te blokkeren?
- Welke verantwoordelijkheden heeft de raad bij een groot project?
- Hoe kan de raad haar controlerende taak vervullen zonder daarbij in de stoel van het projectmanagement te gaan zitten?

De Power Point-presentaties van mevrouw Swarte en de heren Roelofs en Jansen treft u hier aan.



Resultaat van quick scan

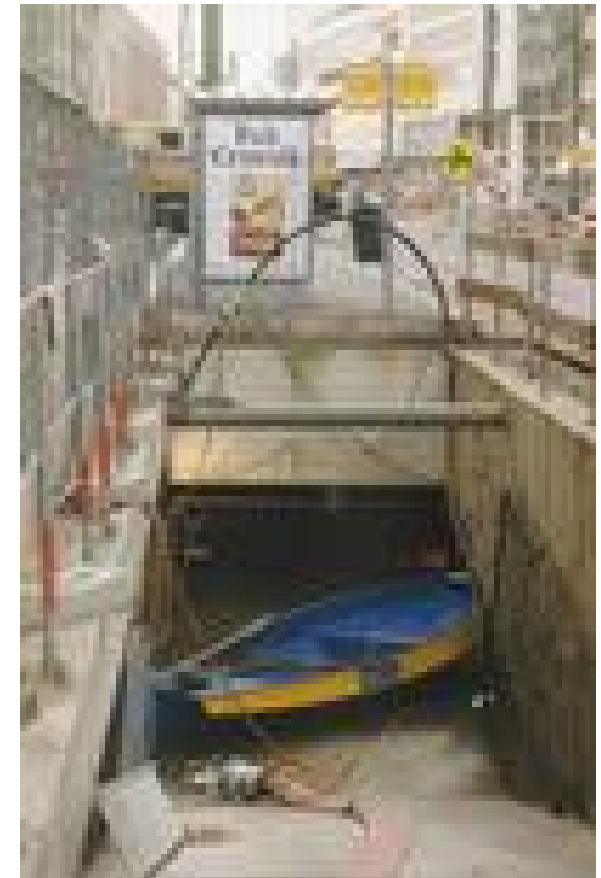
# Checklist grote projecten

# Stadhuis





# Tramtunnel





# Opnieuw lekkage in Haagse tramtunnel

DEN HAAG (ANP)

Bij de bouw van de tramtunnel in de Haagse binnenstad is maandag opnieuw een lekkage ontstaan die grondverzakkingen tot gevolg had. Het water koos deze keer niet voor de Kalvermarkt, maar de Prinsegracht. Dat is aan de andere kant van de tunnel.

## Haags project vertraagd;

## Reparatie lek tramtunnel gaat langer duren

DOOR EEN ONZER REDACTEUREN

DEN HAAG, 17 APRIL. De reparatie van het lek in de tramtunnel die in Den Haag wordt gebouwd zal nog maanden gaan duren. De bouwers en de ontwerper van de tunnel zijn er nog steeds niet uit hoe ze het gat precies moeten dichten, zo is gisteren in Den Haag bekendgemaakt.

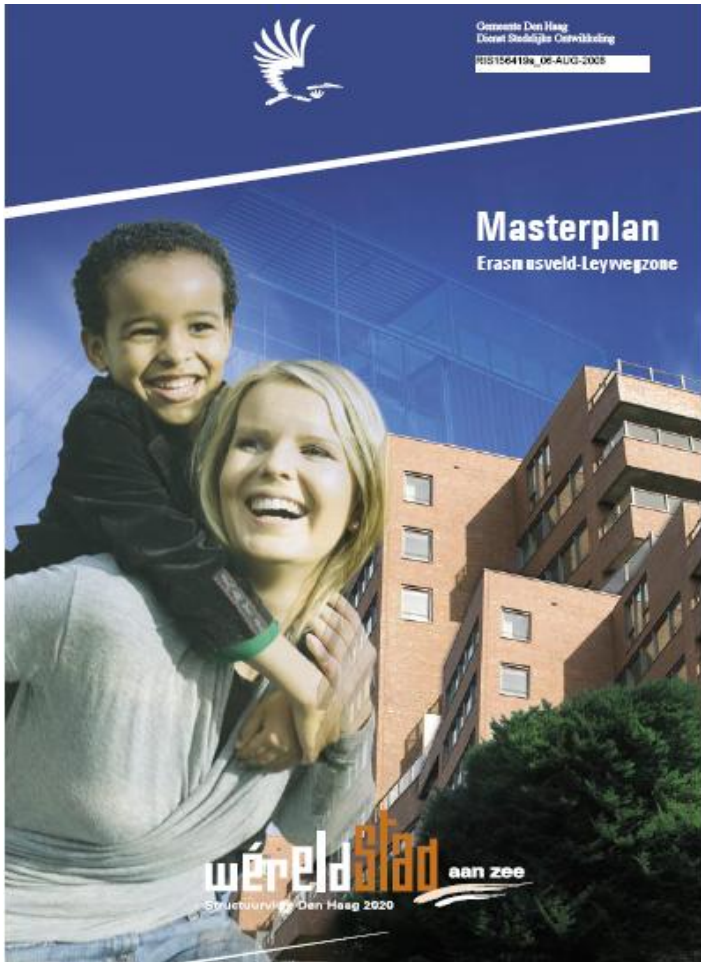


## De Raad





# Masterplan





## Checklist

- *Kaderstelling*
- *Reikwijdte (scope)*
- *Sturing*
- *Planning*
- *Financiën*
- *Risico's*
- *Projectorganisatie en uitvoering*
- *Controle*



## Belangen doelgroep





## Inspraak

# De Telegraaf *Woonkrant*

di 23 nov 2004, 06:00

### **Nog geen sloop Zwarte Madonna**

*door onze Haagse redactie*

**AMSTERDAM** - De Zwarte Madonna, de omstreden woonflat in het Haagse centrum, blijft voorlopig gespaard van de sloperkegel.



De gemeente Den Haag ruelt van de Raad van State eerst afwachten of haar plannen om op de plaats van de pas twintig jaar oude flat twee ministeries, kantoren en een hotel te bouwen, worden goedgekeurd. Het hoge rechtocollege is echter nog lang niet klaar met de beoordeling van deze plannen.



**>> Besluitvorming over grote projecten vraagt om go/no go momenten en, in het bijzonder, om politieke moed op deze momenten.**

mogelijke financiële consequenties. Verder past het college tot op heden de Amsterdamse *regeling risicovolle projecten* niet toe op de Zuidas, waardoor de gemeenteraad niet op gezette tijden informatie ontvangt over de voortgang van het project en de beheersing van risico's.

Regeling Risicovolle Projecten

## Regeling Risicovolle Projecten

### 1. Doel

Deze regeling is bedoeld voor projecten met grote risico's. Niet het koste wat kost vermijden van risico's staat centraal, maar het voorkom in beeld brengen van oorzaken en gevolgen van risico's en het treffen en naleven van beheersmaatregelen.

Doel van de regeling is optimale sturing vooraf en tijdens het project in plaats van controle achteraf. Daarom worden eisen gesteld aan:

- opzet van het project
- uitvoering van het project, in het bijzonder de aspecten tijd, geld en functionele eisen
- beheersmaatregelen

Naast deze regeling is de Regeling Kwaliteit van Toepassing

### 2. Uitgangspunten van de Regeling Risicovolle Projecten

#### 2.1 Aanwijzing als risicovol project

Er is sprake van een risicovol indien het gaat om activiteiten met een omschreven doel en afsluiting binnen een gedefinieerde tijd over het algemeen meer dan een jaar. Kenmerk van een project is ook niet een apart werkverband met een projectverantwoordelijke in het leven wordt geroepen, die wordt belast met de realisatie van het project. Het werkverband kan uiteenlopen van een projectgroep binnen een dienst tot een onafhankelijk projectbureau met een projectdirecteur.

Voor het criterium risicovol geldt het volgende. De regeling is in elk geval van toepassing op projecten met een omvang van minimaal € 20 miljoen en een looptijd van minstens een jaar. Andere criteria zijn:

- grote impact op gemeentelijke bedrijfsvoering of die van een dienst
- grote impact op de samenleving
- lange doorlooptijd
- betrokkenheid meerdere partijen
- politieke gevoeligheid
- niet routinematig
- toepassing nieuwe technologieën of innovatieconstructies
- substantiële gemeentelijke verantwoordelijkheid

In de voorbereidingsfase, in ieder geval voortgaand aan de definitieve besluitvorming over het project, neemt het College het besluit of de regeling risicovolle projecten van toepassing is. De Gemeentesecretaris en de directeur, Centrum Financien adviseert het College hierover, als onderdeel van de aanvullende beoordeling van voorstellen.

Las Huisman kan de Gemeenteraad besluiten om op eigen initiatief de regeling van toepassing te verklaren voor een project.

In de paragraaf Waakzaamheid van de gemeentelijke begroting en rekening zal het College ter informatie de Gemeenteraad jaarlijks een overzicht geven van de projecten die vallen onder de regeling risicovolle projecten.

## Checklist grote projecten

<b>Kaderstelling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleemanalyse, is duidelijk welk probleem met project wordt aangepakt en waarom het zou werken?</li> <li>• Zijn er alternatieve oplossingen en bestaat er een voorkeur?</li> <li>• Outcome doelstellingen (beoogde maatschappelijke effecten), toetsbaar?</li> <li>• Output doelstellingen (beoogde prestaties / resultaten), toetsbaar?</li> <li>• Belangen en wensen beoogde doelgroep in beeld?</li> <li>• Belangen en wensen derden (marktpartijen, belangenorganisaties, in/samenspraak)?</li> </ul>
<b>Reikwijdte (scope)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectdefinitie (is helder wat wel en wat niet onder project valt?)</li> <li>• Ruimte voor scopewijzigingen? Zoja wie besluit wanneer?</li> <li>• Flexibiliteit ten aanzien van kosten, opbrengsten en kwaliteit?</li> </ul>
<b>Sturing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welke grootheden wordt het project gestuurd?</li> <li>• Is duidelijk, over de hele looptijd van het project, wat de besluitvormingsmomenten zijn en wat de betrokkenheid van de Raad daarbij is?</li> <li>• PPS: is de verantwoordelijkheid- en bevoegdheidsverdeling tussen gemeente en marktpartijen beschreven?</li> <li>• Is vastgelegd dat bij wijzigingen in scope, financiën, risico's en tijd/planning de Raad kan bijsturen?</li> </ul>
<b>Planning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is er een tijdschema waarin de verschillende projectfasen aan concrete data worden gekoppeld?</li> <li>• Is aangegeven wat de minimum en de maximum tijdsduur is tot de start van het project (bandbreedte)?</li> <li>• Is rekening gehouden met de benodigde tijd voor in/samenspraak?</li> </ul>
<b>Financiën</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raming van kosten en opbrengsten (is ook aangegeven hoe de raming tot stand is gekomen? Is de raming getoetst, intern/extern)</li> <li>• Wijze van financiering (inclusief inpassing in de gemeentebegroting)</li> <li>• Afspraken/voorstellen over compensatie eventuele overschrijdingen?</li> <li>• PPS: is de keuze voor PPS onderbouwd (variantenanalyse) en is de gekozen vorm (partnerkeuze, belangenanalyse) nader ingevuld?</li> </ul>
<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risico-inventarisatie</li> <li>• PPS: in risico-inventarisatie aandacht voor afwentelingsmechanismen en stelposten</li> <li>• Zijn de genoemde risico's daadwerkelijk risico's (of bijvoorbeeld scopewijzigingen)</li> <li>• Classificeren van risico's (bv financieel, juridisch, technisch, bestuurlijk)</li> <li>• Kans van optreden per risico</li> <li>• Beheersmaatregelen (met bijbehorende kosten en dekking) per risico</li> <li>• Kwantificering totaal bruto risico, inclusief bandbreedte</li> </ul>
<b>Projectorganisatie en uitvoering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is projectorganisatie, zowel intern binnen de gemeente als bij een eventuele externe uitvoeringsorganisatie helder omschreven?</li> <li>• Is de administratieve organisatie en interne controle duidelijk, inclusief de daarin geregelde toetsingsmechanismen en functiescheiding (toezicht/uitvoering)</li> <li>• Zijn er audits gepland?</li> <li>• PPS: hoe wordt de toezichthoudende rol van de gemeente ingevuld?</li> </ul>
<b>Controle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt de Raad in tussen- en eindrapportages ingelicht over de realisatie, de verschillen met het oorspronkelijke besluit en de verklaring hiervan?</li> </ul>

## Checklist Grote Projecten – Toelichting

### *Inleiding*

Besluiten over grote gemeentelijke projecten is ‘a hell of a job’. Dat geldt zeker voor raadsleden die hiervoor gezamenlijk de eindverantwoordelijkheid dragen. De Rekenkamer is zich bewust van deze lastige positie. Zij wil met deze checklist de raadsleden ondersteunen.

De Raad kan alleen besluiten als hij deugdelijke informatie krijgt aangedragen door het College. Wanneer de informatie niet aan de eisen voldoet zou de Raad deze kunnen terugsturen en het College opdragen om binnen een afgesproken tijd de ontbrekende of betere informatie te leveren.

### *Doel checklist*

De checklist helpt raadsleden om de informatie over projecten te beoordelen op kwaliteit en volledigheid. De checklist is op diverse beleidsterreinen toepasbaar. Hij kan gelden voor

- infrastructuur (voorbeeld Tramtunnel, Randstadrail),
- stedelijke ontwikkeling (voorbeeld Erasmusveld, Kijkduin),
- sociale projecten (voorbeeld invoering Wmo, re-integratie WWB-ers).

### *Positie Raad*

De Gemeenteraad heeft bij grote stedelijke projecten een toezichthoudende rol tegenover het College van B&W. B&W hebben de dagelijkse verantwoordelijkheid. De Raad moet ervan uit kunnen gaan dat B&W ‘in control’ zijn. Dit houdt in dat B&W ervoor zorgen dat het project binnen de afgesproken kaders van doel, prestatie, tijd en geld wordt uitgevoerd, en dat zij zicht hebben op de aard en omvang van de risico’s en op de beheersing ervan.

### *Groot project*

Een project zou een ‘groot project’ moeten zijn wanneer de Gemeenteraad een project als zodanig aanwijst. Een project impliceert dat het moet gaan om een niet routinematige activiteit die in tijd begrensd is. Een groot project impliceert dat het tevens om een grootschalige activiteit gaat met substantiële maatschappelijke en/of financiële gevolgen. De verantwoordelijkheid ligt bij of voornamelijk bij de Gemeente. Er zijn uitvoeringsrisico’s en/of er is sprake van een complex besturings- en uitvoeringsproces.

### *Besluitvorming*

De onderwerpen van de checklist zijn toepasbaar in alle fasen van de besluitvorming: kaderstelling, Go/No go besluit, voortgangsrapportages en de eindrapportage van het project met evaluatie.

### *Kaderstelling*

De informatie bij kaderstelling (nota van uitgangspunten) en bij een Go/No go-besluit moet inzicht geven in

- doelen (prestaties en maatschappelijke effecten),
- scope (wat valt er wel en niet onder het project, kwaliteit),
- tijd (planning van het project),
- geld (kosten, opbrengsten)
- risico’s (inventarisatie, actualisering, beheersing, kosten).

### *Controle*

In voortgangs- en eindrapportages is ook informatie over doelen, scope, tijd, geld en risico’s nodig. De rapportages moeten inzicht geven in de realisatie, de verschillen met het oorspronkelijke besluit en een adequate verklaring hiervoor.

## Grootste bedreigingen en risico's

### Geen regie op de ontwikkeling, blijven ontwikkelen

De ontwikkelfase

\*projectcreatie kan en moet in volledige transparante democratie

De realisatiefase

\*projectrealisatie kan alleen in een streng geregisseerde lijn en stafstructuur met heldere mandatering en verantwoordelijkheden

**Iedereen wil later zo'n uitdagend project blijven beïnvloeden**

## **Politieke besluitvorming :**

- \*Politieke tegenstellingen en gedrag stroken niet altijd met de lange termijn visie benodigd voor infrastructuur
- \*politieke en maatschappelijke integriteit versus :
  - \*politiek opportunisme, politieke dogmatiek
  - \*besluitvorming alleen binnen eigen politieke horizon
- \*teveel verschillende bestuurslagen,
- \*Additionele eisen en teveel latere wijzingen in vastgesteld programma, op last van politiek zelf, lagere bestuursorganen, actiegroepen, geven kostenverhogingen
- \*geen verantwoordelijkheid nemen en dan te trage besluitvorming

## Initiatieffase

\*ideeën prematuur lanceren

\*te optimistische onvolledige budgettering

\*teveel varianten voor politieke besluitvorming

\*intuïtieve niet rationele keuzen

\*te innovatief, creatief, technisch onmogelijk

\*niet realistische termijnen van uitvoering

\*te positieve voorstelling van zaken

Te positieve inschatting van kans op mogelijke protesten / procedures

## **Publiekrechtelijke vergunningen:**

- \*geen planmatige vergunningenprocedure en het gevaar van latere aanpassingen
- \*niet of niet tijdig verkrijgen van bouwvergunning
- \*geen of onvoldoende inzicht in alle benodigde vergunningen
- \*vervlechttings mogelijkheden niet onderzocht
- \***invloeden vergunningen op aanbestedingsstrategie**
- \*rigide houding vergunningverleners tijdens realisatietraject kan leiden tot vertragingen

## **Interne organisatie / projectorganisatie / personeel**

- \*Heldere organisatiestructuur opbouwen
- \*hiërarchische verhoudingen binnen en tussen diensten zijn een rem zijn
- \*harde afspraken met alle diensten en vastleggen
- \*mandatering van uitvoerende overheidsorganen / personeel
- \*invloeden interne organisatie op projectorganisatie
- \*sleutelfuncties in eigen beheer en inkopen van specialistische diensten
- \*externe tenderboard overwegen
- \*topfuncties eisen met veel ervaring en van hoge kwaliteit

## **Geen overeenstemming met andere bestuurslagen en of diensten:**

\*rijksdiensten

\*provincies

\*gemeente(n), deelraden, diensten etc

\* hoogheemraadschap / waterschappen

**Geen volledige en heldere overeenstemming met andere stakeholders**

## Omgevingsmanagement en bestuurlijke afspraken

- \*plan omgevingsmanagement opstellen voor onder- en bovengrondse werken
- \*geen adequate afstemming met en tussen omgevingsprojecten
- \*ondanks afspraken toch ad-hoc wijzigingen naar omgeving
- \*invloeden van bouw/werkterreinen, ruimtebeslag en afwikkeling verkeer
- \*invulling openbare ruimte

## **Onduidelijkheden in financiering en kostenbewaking vermijden**

**Overzichtelijke totaal begroting op alle projectonderdelen**

Risicopercentage en indexeringsberekening inbouwen **15 en 10 %**

Alle financieringsbronnen / dekkingsplan aangeven

Rijk, Provincie, Gemeente, EIB, EV en VV, Stichting, Ontwikkelaars

Financiële eindverantwoordelijken / controllers / bewakers bekend maken

Rapportage structuur en verantwoordelijken uitgaven vastleggen

**To date opdrachten/ verplichtingen / wijzigingen registratie bijhouden**

Cash flow schema / financiële planning maken

Begroting op een projectplattegrond visualiseren

**Per kwartaal een voor een ieder toegankelijke rapportage maken**

## **Inkopen , aanbesteden en contracteringen**

Projectbudget opsplitsen naar:

Projectonderdelen / soorten / specialisaties / Tijdplanning

Projecteigenaren Emmen, Stichting, Ontwikkelaars.

**Commercieel masterplan op hoofdonderdelen**

**Aanbestedingsstrategie kan per projecteigenaar variëren**

Rationele keuze criteria naar proces en contractmodellen

(Handreiking bestuurders Noordelijke Regieraad )

(Leidraad aanbesteden van de CROW)

( TUD PAO cursus ir LA Roelofs )

## Criteria die bouwproces en contractvorm bepalen:

- we willen geen risico's lopen: dus niveau van risico overdracht helder.
- **het goede proces is het proces dat jouw organisatie kan beheersen**
- ik wil binnen een marge zekerheid over het budget en de bouwtijd
- ik wil zelf de baas blijven in het proces; ik wil er bovenop zitten
- ik wil op afstand te maken hebben met het proces; ik wil slechts besturen en beheren
- Er zijn kansen voor innovatie en slimmer werken
- Ik wil geen amorfe organisatie, ik wil duidelijke verantwoordelijkheden
- Vormgeving is voor mij belangrijk; ik wil iets unieks

**D&C, Traditioneel, Projectontwikkeling kennen verschillende accenten**

## **Gemeenteraad, B & W, Diensten, projectorganisatie**

De Raad heeft recht op een goed helder en duidelijk en eerlijk rapport

B&W is verantwoordelijk, maar een vertrekkende wethouder lost niets op

Het ambtelijk concern is geen organisatie voor giga projecten

Wethouders of een hogere bestuursambtenaar moeten niet in de huid kruipen van en niet projectmanager willen worden

Projectmanagement en financiële controle is absoluut niet achteraf aangeven waar het fout is gegaan.

Plannen, vooruitzien, risico's ver van tevoren onderkennen is de essentie

Zoek 2 topprofessionals, een manager en een controller.

Men gaat met honderden miljoenen om

# A2 Maastricht

## Meer dan een tunnel

Alex Jansen

17 juni 2009

[ajansen@movisense.nl](mailto:ajansen@movisense.nl)

## *Inhoud*

- Projectopgave
- Besluitvormingsproces
- Rol van de raad

## *Toeristisch Maastricht*





***Óók sfeerbeelden van Maastricht...***

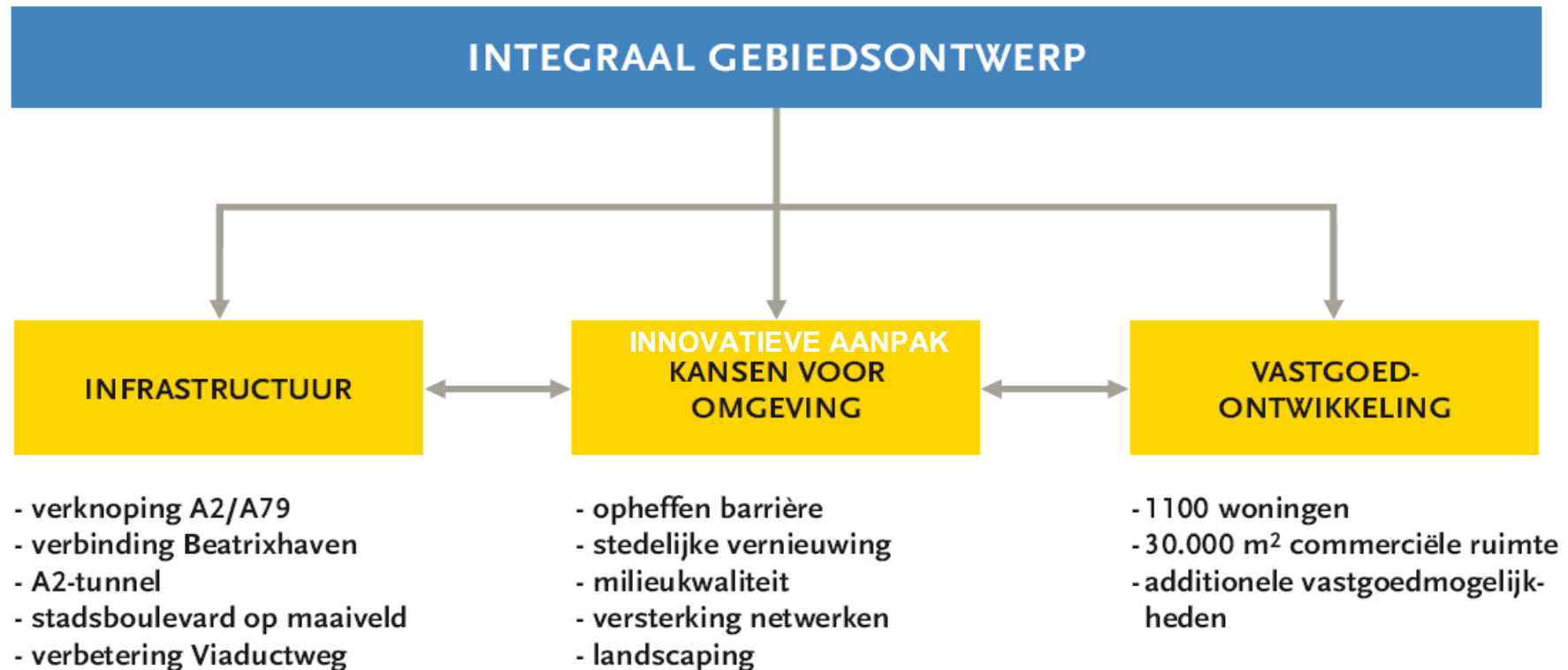


## *Integraal gebiedsontwerp 'één plan voor stad en snelweg'*

- **Maastricht:**
  - 120.000 inwoners
  - 8.500 bedrijven
- **Plangebied A2 Maastricht:**
  - 10.000 huishoudens in vier 'prachtwijken'
  - 1.200 bedrijven

- ▣ Plangrens
- ▣ Vastgoedontwikkeling voor stedelijke vernieuwing
- ▣ Aankoopbeleid te slopen woningen
- ▣ Onderzoek leefkwaliteit
- ▣ Extra ruimte om te bouwen
- ▣ Hergebruik grond
- ↔ Verbinding Beatrixhaven

## ***Wat wordt gevraagd?***



## ***Project A2 Maastricht: 3 x 1***

- **I**ntegraal gebiedsontwerp      ‘één plan voor stad en snelweg’
- **I**nnovatieve aanbesteding      concurrentiegerichte dialoog
- **I**nteractief met omgeving      platforms/convenanten/consultatie

## ***Vernieuwende aanpak***

Gezamenlijke aanpak van gebiedsontwikkeling en verkeersinfrastructuur

- ‘Aanbestedingswedstrijd’ voor beste plan binnen randvoorwaarden en budget
- Gecombineerde aanpak van tracéwet, bestemmingsplan –en aanbestedingsprocedure
- Grensverleggende samenwerking tussen ministeries van V&W en VROM, gemeenten Maastricht en Meerssen en Provincie Limburg.

### **Doel**

- Eén kwalitatief hoogwaardig totaalproduct
- Snelle efficiënte realisatie – slagvaardige overheid

### **Voorbeeldproject**

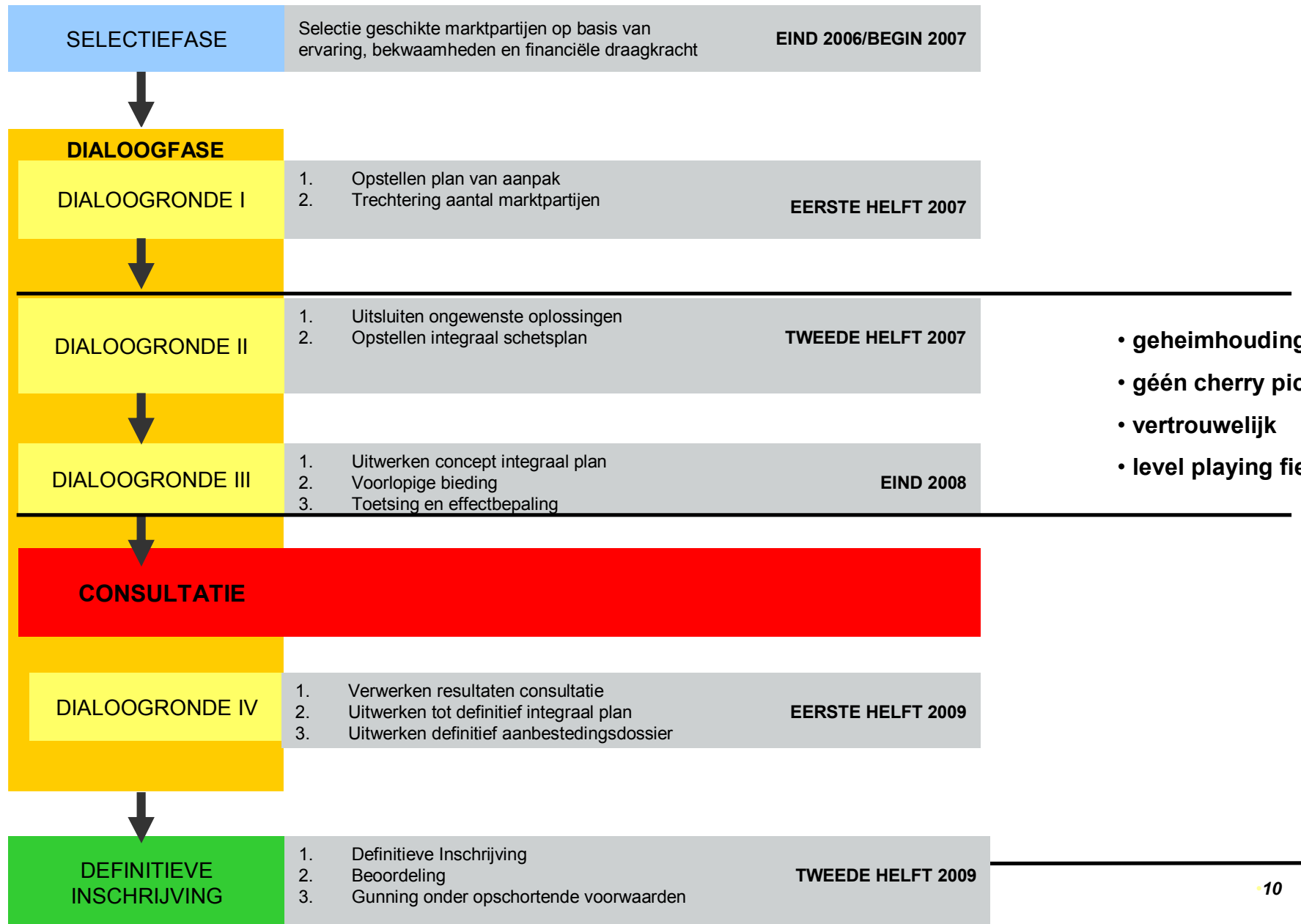
- Landelijk: vernieuwend project voor integrale gebiedsontwikkeling
- Internationaal: Europese TEN-subsidie vanwege belangrijke grensoverschrijdende verkeersfunctie

## *Aanbesteding = wedstrijd op kwaliteit*

### Winnend integraal gebiedsontwerp

- voldoet aan eisen →
  - realiseert wensen →
  - benut kansen
- Binnen vooraf bepaald  
Contractbudget**





## ***Samenstelling consortia***

### **Avenue2**

- Strukton Betonbouw, Strukton Bouw & Vastgoed, Ballast Nedam Infra, Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij, ARCADIS Nederland, Concire, West 8 en DGMR.

### **BA<sub>2</sub>M**

- BAM Civiel en BAM Wegen, AM, BAM Vastgoed en Haskoning Nederland.

### **Unie van Maastricht**

- VolkerWessels, Heijmans, Rijnboutt Van der Vossen Rijnboutt, KCAP Architects & Planners, DHV, Witteveen + Bos, Lodewijk Baljon landschapsarchitecten en Zwarts & Jansma architecten.

## *Avenue2*



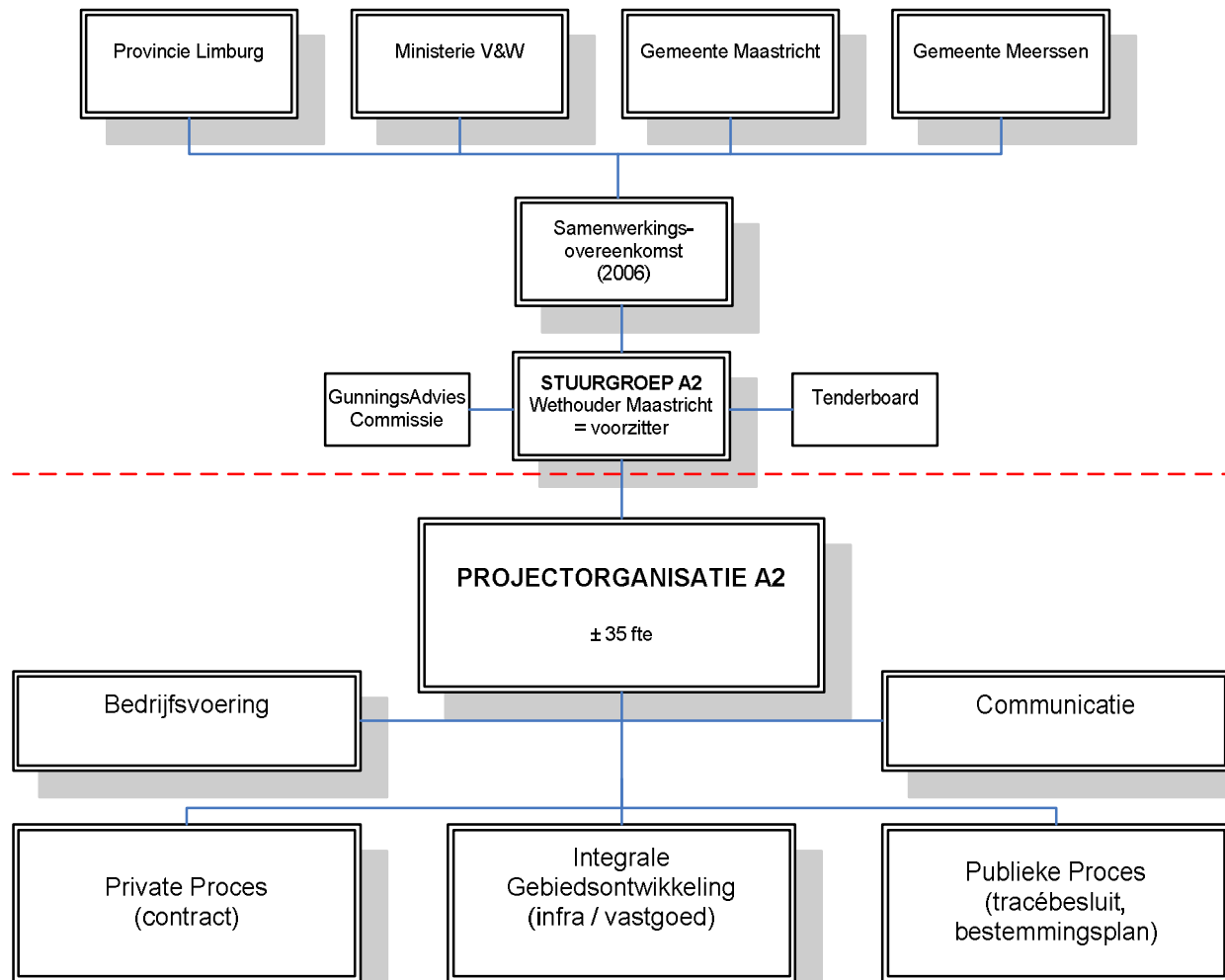
## *BA<sub>2</sub>M*



## *Unie van Maastricht*



## Besluitvormingsproces



## ***Rol van de gemeenteraad 1***

Kenmerken van de rolinvulling:

- Fasegewijs commitment;
- Van kaders en randvoorwaarden naar inhoud;
  - Inhoud;
  - Financiën
  - Risicoprofiel
  - Spelregels aan de voorkant;
- Spel spelen als afgesproken;
- Geen verrassingen op het einde.

## ***Rol van de gemeenteraad 2***

Bij initiatie van het project

- Vaststellen van de bestuurlijke en maatschappelijke doelen;
- Mandateren van het College om een bestuurlijke samenwerkingsovereenkomst te ondertekenen en overige benodigde speelruimte;
- Risicoprofiel bekend;
- PPS-aanpak onderschrijven met overige (bestuurlijke) partners;
- 1<sup>e</sup> fase maatschappelijk debat.

## ***Rol van de gemeenteraad 3***

Bij start van de aanbesteding

- “Ter verantwoording roepen” van het College over 1<sup>e</sup> fase;
- Vaststellen van de projectvisie (Ambitiedocument);
- Vaststellen van de gunningcriteria;
- Vaststellen van het programma van eisen;
- Herbevestiging risicoprofiel;
- Bestuurlijke afspraken verdiept.

## ***Rol van de gemeenteraad 4***

Tijdens aanbesteding

- Bevestiging van juiste rolinvulling College
- Tussentijdse vrijgave voor vervolgstappen;
- Toetsing tussenproducten aan uitgangspunten;
- 2<sup>e</sup> fase maatschappelijk debat
- (hernieuwde) Mandatering College bij keuze beste plan en ondertekening contract

## ***Rol van de gemeenteraad 5***

Waarschijnlijke rolinvulling tijdens contractuitvoering

- Uitoefenen taak Bevoegd Gezag (Bestemmingsplan(en)) en vergunningen;
- Meerdere maatschappelijke debatten voeren i.h.k.v. rol Bevoegd Gezag
- Toezien/toetsen van College op juiste uitvoering contract;
- Accorderen contractmutaties zodra bestuurlijke scope wordt geraakt.

## *Ervaringen*

Wordt tijdens presentatie toegelicht.

Einde