

Bijlage: Aanbevelingen uit second opinion rapportage Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) op proces en systematiek risicomanagement CvE/Atalanta (geactualiseerd – 3 maart 2014)

Adviespunt 1:

Benoem een bestuurlijk verantwoordelijk coördinator (1 persoon) die het gehele project kan overzien ter bewaking van de synergie tussen de onderdelen en ter voorkoming dat risico's tussen wal en schip vallen (dat er niet gestuurd wordt op een incompleet risicoprofiel).

Reactie:

Het college is als geheel verantwoordelijk voor het programma Centrumvernieuwing Emmen. De Burgemeester is als voorzitter van het college van B&W overall verantwoordelijk voor de coördinerende taak. De wethouder Financiën is aanspreekbaar op de risicosystematiek en heeft vanuit zijn rol als portefeuillehouder financiën een bijzondere positie ten aanzien van alle financiële risico's.

Met ingang van 2012 zal per risico een bestuurlijk verantwoordelijke benoemd worden. Hiermee berust de primaire verantwoordelijkheid voor de specifieke onderdelen bij de daarvoor aangewezen wethouders.

Actuele stand van zaken:

Hier is inmiddels invulling aan gegeven. De projectrisico's vallen onder de verantwoordelijkheid van de verantwoordelijke portefeuillehouder van het betreffende project. De programmarisico's vallen onder de verantwoordelijkheid van de wethouder Financiën.

Adviespunt 2:

Stel een risicomanagementbeleid op waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot het omgaan met risico's worden geregeld.

Reactie:

Dit advies wordt overgenomen. Het geformuleerde risicomanagementbeleid, zoals opgenomen in het vastgestelde plan van aanpak Atalanta 2010 zal met ingang van 2012 worden geactualiseerd. Bij deze actualisering van het risicomanagement CvE zal hiermee rekening gehouden worden.

Actuele stand van zaken:

Hier is invulling aan gegeven. Zie document "Risicomanagement Centrumvernieuwing Emmen versie 03-03-2014". Verder wordt voor wat betreft de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van het risicomanagement CvE aangesloten op de reguliere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van onder meer projectleiders en projectmanagers (zoals bijvoorbeeld de verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot het aangaan van verplichtingen).

Adviespunt 3:

Formuleer de doelstelling en het projectresultaat helder en bepaal ook welke risico's de realisatie van de doelstelling kunnen bedreigen.

Reactie:

Dit advies wordt onderschreven. In het kader van de gekozen programmabepaling CvE zal met ingang van 2012 meer onderscheid gemaakt worden tussen programmadoelstellingen en projectdoelstellingen van de specifieke uitvoeringsprojecten met de bijbehorende risicoprofielen. Hierbij zullen de programmadoelstellingen worden vertaald in concrete en meetbare projectdoelstellingen.

Actuele stand van zaken:

Middels het in november 2012 door het college vastgestelde (gewijzigde) programmaplan CvE zijn de visie van het programma en de strategische programmadoelstelling CvE benoemd en uitgewerkt. Tevens is hierin aangegeven dat de projecten bijdragen aan de realisatie van de programmadoelstelling en de realisering van één, of meerdere sub-doelstellingen. Bij de risicoanalyses wordt nagegaan welke risico's de realisatie van de programmadoelstelling, en eventueel de hiervan afgeleide projectdoelstellingen, bedreigen. In de risico-analyse wordt onderscheidt gemaakt tussen programmarisico's en projectrisico's.

Adviespunt 4:

Breng in kaart op welke onderdelen kennis en expertise tekort zou kunnen schieten en maak een plan hoe hiermee om te gaan.

Reactie:

Er wordt geen extra inspanning nodig geacht. In de opzet van de programmaorganisatie en de overlegvormen zijn voldoende dwarsverbanden tussen de programmaorganisatie en de lijnorganisatie (onder andere Directiestaf / Concerncontrol). Tevens worden er zowel vanuit de programmaorganisatie zelf, als vanuit concerncontrol audits en second opinions uitgevoerd op de programmaorganisatie. Dit geeft naar ons oordeel voldoende waarborgen.

Actuele stand van zaken:

N.v.t. (zie bovenstaande reactie).

Adviespunt 5:

Het toevoegen van een opmerkingenveld waarin een nadere toelichting wordt gegeven.

Reactie:

Dit is reeds gerealiseerd.

Actuele stand van zaken:

N.v.t. (zie bovenstaande reactie).

Adviespunt 6:

Minder risico's onder het kopje algemeen te plaatsen, maar specifiek per onderdeel (bijvoorbeeld aanbestedingsrisico is niet algemeen, maar verschilt per onderdeel en is daarmee ook specifiek te maken en concreter te beheersen).

Reactie:

Dit advies wordt overgenomen. Met de overgang naar specifieke uitvoeringsprojecten zullen ook de risico's nader gespecificeerd gaan worden naar specifieke projectrisico's.

Actuele stand van zaken:

Er wordt onderscheid gemaakt in programmerisico's en specifieke projectrisico's. Ook in de kwartaalrapportages CvE wordt over de concrete risico's per project gerapporteerd (bijlagenboek kwartaalrapportage CvE), naast de rapportage over de programmerisico's (kwartaalrapportage CvE).

Adviespunt 7:

Meer aandacht voor risico's vanuit alle factoren (zowel intern, raad, college, staf meer betrekken, als extern zoals dierentuin, WMD, etc.)

Reactie:

Er wordt geen extra inspanning nodig geacht. Er is binnen het programma voldoende aandacht voor de risico's vanuit alle factoren (zowel intern, als extern). Deze risico's worden meegenomen in de risicoanalyse vanuit de programmaorganisatie. Daar waar nodig vindt afstemming plaats over risico's met interne, danwel externe partijen.

Actuele stand van zaken:

N.v.t. (zie bovenstaande reactie).

Adviespunt 8:

Expliciete risicoprofielen opstellen met het oog op de af te sluiten overeenkomsten (in een contract regel je naast afspraken over het te leveren product/dienst vooral hoe je met elkaar omgaat als het mis gaat. Met andere woorden welke risico's zich zouden kunnen voordoen en wie daarvoor opdraait).

Reactie:

Er wordt geen extra inspanning nodig geacht. Voor af te sluiten overeenkomsten wordt vanuit de programmaorganisatie gebruik gemaakt van juridisch specialisten binnen de gemeente Emmen en/of gespecialiseerde externe inhuur. Bij het opstellen van overeenkomsten wordt rekening gehouden met de op het onderwerp betrekking hebbende geformuleerde risico's. Daarnaast worden eventuele nieuwe risico's naar aanleiding van de opgestelde overeenkomst meegenomen in de risicoanalyse.

Actuele stand van zaken:

N.v.t. (zie bovenstaande reactie).

Adviespunt 9:

Duidelijker onderscheid aanbrengen naar projectfasen met het oog op de onderlinge samenhang. Veel exploitatierisico's kun je in de voorbereidingsfase voorkomen en deze horen dan ook in de rapportages in deze fase al een plek te krijgen. Waar mogelijk geclusterd weergegeven vanuit de onderlinge samenhang tussen risico's in plaats van het weergeven van losse risico's.

Reactie:

Dit is reeds gerealiseerd. Met geformuleerde exploitatierisico's wordt met name in de voorbereidingsfase nadrukkelijk rekening gehouden. Op een bepaald moment (in de realisatiefase) wordt het exploitatierisico overgedragen aan de lijnorganisatie.

Actuele stand van zaken:

N.v.t. (zie bovenstaande reactie).

Adviespunt 10:

Kwantificeren van de mogelijke gevolgen van risico's op de drie elementen tijd, geld en kwaliteit biedt een groter onderscheidend vermogen in de prioritering.

Reactie:

Dit advies wordt onderschreven. In de actualisering van het risicomanagement CvE met ingang van 2012 zal hiermee rekening gehouden worden. Overwogen wordt om het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement in het kader hiervan om advies / ondersteuning te vragen. De implementatie van adequate risicobeheerssoftware kan hierbij behulpzaam zijn.

Actuele stand van zaken:

Middels de implementatie en inrichting van NARIS als risicomanagementsoftware voor CvE in 2013 is dit gerealiseerd. De gevolgen van risico's worden vanaf 2013 gekwantificeerd op de drie elementen tijd, geld en kwaliteit. Het gevolg van het optreden van een risico vormt bij voorkeur primair een gevolg voor of tijd, of geld, of kwaliteit en dus niet een gevolg voor alle drie deze elementen.

Adviespunt 11:

Inschatten van kansen en gevolgen van risico's op basis van een vijftal klassen om een groter onderscheidend vermogen en daarmee een scherpere prioritering te krijgen.

Reactie:

Dit advies wordt onderschreven. In de actualisering van het risicomanagement CvE met ingang van 2012 zal hiermee rekening gehouden worden.

Actuele stand van zaken:

Middels de implementatie en inrichting van NARIS als risicomanagementsoftware voor CvE in 2013 is dit gerealiseerd. De kansen en gevolgen worden nu ingeschat op basis van een vijftal klassen. Hierdoor wordt een groter onderscheidend vermogen gerealiseerd.

Adviespunt 12:

Door risico's te kwantificeren kan middels risicosimulatie worden bepaald hoeveel buffer benodigd is om de risico's af te dekken. Daarmee voorkom je achteraf verrassingen.

Reactie:

Het belang van het kwantificeren van risico's wordt onderschreven. In de actualisering van het risicomanagement CvE met ingang van 2012 zal hiermee rekening gehouden worden. Middels de gemeentelijke paragraaf weerstandvermogen kan vervolgens (door de directiestaf) de toereikendheid van de algemene weerstandscapaciteit (buffer) van de gemeente bepaald worden, op basis van uniforme concernbrede toepassing van kwantificering van risico's. De implementatie van adequate risicobeheerssoftware kan hierbij behulpzaam zijn.

Actuele stand van zaken:

Middels de implementatie en inrichting van NARIS als risicomanagementsoftware voor CvE in 2013 is het kwantificeren van risico's binnen het programma CvE gerealiseerd. Op dit moment wordt de kwantificering van de risico's nog niet gebruikt voor de bepaling van het benodigde weerstandvermogen en voor de beoordeling van de toereikendheid van de beschikbare (algemene) weerstandscapaciteit binnen de gemeente Emmen.

Adviespunt 13:

Expliciet toewijzen van verantwoordelijkheden voor de uitvoering van beheersmaatregelen zodat uitvoering geborgd is en gemonitord kan worden.

Reactie:

Dit advies wordt overgenomen en zal met ingang van 2012 bij de actualisering van het risicomanagement CvE geoperationaliseerd worden. De implementatie van adequate risicobeheerssoftware kan hierbij behulpzaam zijn.

Actuele stand van zaken:

Middels de implementatie en inrichting van NARIS als risicomanagementsoftware voor CvE in 2013 is dit gerealiseerd.

Adviespunt 14:

Schetsen van verschillende mogelijkheden (scenario's) voor de beheersing van risico's zodat bij keuzes omtrent beheersmaatregelen meerdere alternatieven voorhanden zijn.

Reactie:

Er wordt geen extra inspanning nodig geacht. Daar waar wenselijk / noodzakelijk zal bij grote risico's expliciet gebruik worden gemaakt van het uitwerken van verschillende scenario's voor de beheersing van risico's. Deze systematiek zal echter, mede in relatie tot de overzichtelijkheid en de bewerkelijkheid ervan, niet in zijn algemeenheid voor de beheersing van alle risico's toegepast worden.

Actuele stand van zaken:

N.v.t. (zie bovenstaande reactie).

Adviespunt 15:

Bepaal de omvang van de benodigde risicobuffer voor het Atalanta project (en relateer deze aan de overige risico's van de gemeente Emmen en haar vermogenspositie om een integraal beeld te krijgen van hoeveel risico de gemeente Emmen WIL en KAN lopen)

Reactie:

Middels de gemeentelijke paragraaf weerstandvermogen wordt gemeentebreed de toereikendheid van de algemene weerstandscapaciteit (buffer) van de gemeente bepaald in relatie tot de gekwantificeerde risico's (waaronder de risico's van het programma CvE). De directiestaf is verzocht na te gaan of en hoe zij met deze aanbeveling van het NAR om wens te gaan. De implementatie van adequate risicobeheerssoftware kan hierbij behulpzaam zijn.

Actuele stand van zaken:

Middels de implementatie en inrichting van NARIS als risicomanagementsoftware voor CvE in 2013 is het kwantificeren van risico's binnen het programma CvE gerealiseerd. Voor de bepaling van de benodigde algehele weerstandscapaciteit (buffer) van de gemeente in relatie tot de risico's die de gemeente loopt (in de paragraaf weerstandvermogen) wordt door de gemeente gebruik gemaakt van de door de accountant van de gemeente Emmen geadviseerde systematiek.

Adviespunt 16:

Een andere algemene maatregel om risico's te kunnen beheersen is het flexibel opzetten van het project zodat gedurende de looptijd nog keuzes kunnen worden gemaakt. Vanuit risico optiek zou ook het verminderen van het aantal afhankelijkheden in het project het risicoprofiel sterk verbeteren (metafoor: plaats enkele schotten tussen de dominostenen om de gevolgen te beperken als er iets mis gaat. Voorbeeld: Een slechte exploitatie van de dierentuin kan ook de exploitatie van het theater in gevaar brengen.)

Reactie:

Er wordt geen extra inspanning nodig geacht. De flexibele opzet van het programma / project is reeds gerealiseerd vanaf de start van het project bij raadsbesluit van 18 december 2008. Via de aanpassing van de projectorganisatie Atalanta naar een programmaorganisatie CvE en de programmasturing op alle centrumprojecten wordt verder voldaan aan dit advies.

Actuele stand van zaken:

N.v.t. (zie bovenstaande reactie).

Adviespunt 17:

De rapportage kan worden verbeterd door in te zoomen op de grootste risico's en daar concreter bij aan te geven wat ze behelzen en wat er aan gedaan wordt (zie ook overige aanbevelingen).

Reactie:

Dit advies wordt onderschreven. Bij de opzet van de nieuwe kwartaalrapportages CvE met ingang van 2012 zal hier rekening mee gehouden worden.

Actuele stand van zaken:

In 2012 is de opzet van de kwartaalrapportages CvE volledig aangepast. Met ingang van het 3^e kwartaal 2013 wordt in de kwartaalrapportages CvE gerapporteerd vanuit NARIS. In het kader hiervan is de wijze van rapporteren over risico's in de kwartaalrapportages CvE aangepast. Hierbij worden de grootste risico's (boven de risicotolerantielij) toegelicht.

Adviespunt 18:

Voor een groot project als het Atalanta project is het concreet sturen op risico's van essentieel belang. Wij adviseren om over te gaan naar een maandelijkse actualisatie en rapportage van de risico's en deze binnen 14 dagen na afloop van de maand op te leveren aan het college. Indien hier aanleiding toe is informeert het college vervolgens de raad.

Reactie:

De risico's per portefeuillehouder zullen, na actualisering van het risicomanagement, maandelijks in het overleg met de betreffende portefeuillehouder aan de orde worden gesteld. Per kwartaal zal de rapportage omtrent alle risico's aan college en raad plaatsvinden. De implementatie van adequate risicobeheerssoftware kan hierbij behulpzaam zijn. De frequentie van rapporteren omtrent risico's zal begin 2013 geëvalueerd worden.

Actuele stand van zaken:

In 2013 is NARIS als risicomanagementsoftware voor CvE geïmplementeerd en in gebruik genomen. Middels de kwartaalrapportages wordt aan college, raad, provincie en andere belanghebbenden gerapporteerd over de risico's met betrekking tot CvE op programmaniveau en per project. Tevens wordt bij belangrijke besluiten (zoals kredietverleningen) specifiek ingegaan op de hieraan verbonden risico's.

Sinds september 2012 wordt maandelijks aan de stuurgroep CvE (voltallige college) gerapporteerd over de ontwikkeling van de risico's met betrekking tot CvE.

Adviespunt 19:

In de rapportage zou explicieter aandacht kunnen worden gegeven aan:

- a. de risico's die zich de afgelopen periode hebben voorgedaan
- b. de acties die concreet zijn ondernomen op de beheersing van risico's
- c. het geven van een vooruitblik van welke risico's de komende periode zijn te verwachten
- d. de ontwikkeling met betrekking tot de overige grote risico's.

Reactie:

In het geheel van de kwartaalrapportages CvE (inclusief de rapportage omtrent risico's) zal in de nieuwe opzet met ingang van 2012 met dit advies rekening gehouden worden.

Actuele stand van zaken:

In 2012 is de opzet van de kwartaalrapportages CvE volledig aangepast.

Met ingang van het 3^e kwartaal 2013 wordt in de kwartaalrapportages CvE gerapporteerd vanuit NARIS. In het kader hiervan is de wijze van rapporteren over risico's in de kwartaalrapportages CvE aangepast.

Er wordt nog bekeken hoe de in de kwartaalrapportages CvE op een adequate wijze aandacht besteed kan worden aan de in dit adviespunt benoemde zaken.

Adviespunt 20:

Breng onderscheid aan in de rapportage. Het College dient een volledig beeld te hebben van alle risico's. Voor de Raad kunnen kleinere risico's worden samengevat (bijvoorbeeld in een financieel bedrag), maar is wel relevant dat het College met adviezen komt hoe de Raad met bepaalde risico's zou kunnen omgaan.

Reactie:

Dit advies wordt onderschreven. Bij de opzet van de nieuwe kwartaalrapportages CvE met ingang van 2012 zal hier rekening mee gehouden worden.

Actuele stand van zaken:

In de nieuwe opzet van de kwartaalrapportage CvE worden de belangrijkste programmarisico's afzonderlijk opgenomen. Daarnaast worden de belangrijkste projectrisico's per project in de projectrapportages in het bijlagenboek bij de kwartaalrapportage opgenomen. Tevens is in de nieuwe opzet van de kwartaalrapportages CvE, voor de inzichtelijkheid, een dashboard opgenomen, waarin ook een oordeel over de risico's per project is opgenomen.

Bij de invoering en implementatie van NARIS zijn diverse risico's gecombineerd. Dezelfde risico's met een verschillende oorzaak zijn hierbij samengevoegd tot één risico met meerdere oorzaken. Dit vergroot het inzicht in de risico's en voorkomt dubbeltellingen in de kwantificering van risico's.

Opmerking:

Het risicomanagement CvE en met name de rapportage over risico's in de kwartaalrapportages CvE is in een bijeenkomst met de raad op 10 december 2013 nader mondeling toegelicht.