PLAN VAN AANPAK RISICO INVENTARISATIE IMPLEMENTATIE AB

Aan: projectleider implementatie
Van: [redacted]
d.d. 2 juli 2015

Aanleiding

De vernieuwing van het erfpachtstelsel is aangemerkt als risicovol project. In het startdocument zijn afspraken gemaakt wat deze status betekent. Naast risicoanalyses wordt in het kader van procesbeheersing en het voorkomen van tunnelvisie ook tegenspraak georganiseerd op de bestuurlijke reactie. Hiertoe wordt een apart traject georganiseerd. Voor het startdocument is één risicoanalyse opgesteld en later geactualiseerd (d.d. 2 februari 2015) voor het totale project. Deze risicoanalyse is uiteindelijk openbaar geworden. In de maand april 2015 heeft het kernteam VES de beheersmaatregelen intern geactualiseerd. Beheersing op de risico's vindt voortdurend plaats en is een integraal onderdeel van de projectaansturing. Ook voor de implementatie is een aantal risicoanalyses bedacht. (Zie ook plan van aanpak, implementatie VES.)

1. de vrijgave voor inspraak AB — oktober 2015 -> RA juli 2015
2. de definitieve besluitvorming AB — vanaf januari 2016 -> RA november/december 2015
3. de vrijgave voor inspraak overstap — januari 2016 -> RA nog timen
4. de definitieve besluitvorming overstap — medio 2016 -> RA nog timen

In deze notitie doe ik een voorstel voor de aanpak voor de eerste risico-inventarisatie. Het maken van een analyse en het uitvoeren van risicomanagement valt hier nog even buiten.

> *Uit: startdocument 29 januari 2015, p. 5*
>
> 'Risicomanagement
>
> *Het risicomanagement wordt vormgegeven volgens de richtlijnen zoals verwoord in de Regeling Risicovolle Projecten (RRP). Dat betekent dat in alle fasen van het project risico's in beeld worden gebracht, beheersmaatregelen worden getroffen en wordt gemonitord. De risico's worden gezocht vanuit verschillende invalshoeken, waaronder juridisch, financieel, politiek, maatschappelijk, technisch, planning en de externe afhankelijkheden. Alle voorstellen worden in elke fase getoetst op financiële, juridische, communicatieve effecten, uitvoerbaarheid, scope en externe afhankelijkheden.(....).'*

Doel

Doel van de risico-inventarisatie is

1. bewustzijn van en gezamenlijk beeld hebben van de risico's en beheersmaatregelen in diverse fasen van het project.
2. kunnen sturen op gerichte beheersing van mogelijke risico's.

3. het bestuur bij besluitvorming inzicht geven op de wijze van risicobeheersing in het project VES

Context: van één analyse naar drie trajecten

De uitwerking voor de AB en de overstapregeling zijn op verzoek van het bestuur in de planning uit elkaar getrokken. Dit betekent dat de AB zo snel als mogelijk de inspraak in gaat, vooruitlopend op de definitieve uitwerking van de overstap. Bij beide trajecten dienen de risico's en de beheersing daarvan in beeld te zijn, eerst bij de vrijgave voor inspraak, en later bij de definitieve besluitvorming.
Daarnaast loopt het traject van de bestuurlijke reactie op het advies van de GW-Cie, en de bestuurlijke besluitvorming daarvan door B&W. Ook deze moet voorzien zijn van een toelichting over de risicobeheersing.
Hiermee zijn drie trajecten om risicobeheersing in uit te werken:

- Bestuurlijke reactie: het opstellen en vaststellen van de bestuurlijke reactie op het advies van de grondwaarde-cie
- AB's : Het opstellen, vaststellen en implementeren van de AB's
- De overstapregeling: Het opstellen, vaststellen en implementeren van de overstapregeling

De analyse die er al ligt is de basis voor de risicobeheersing binnen de uitwerking van deze drie trajecten. De risicobeheersing omtrent implementatie is zoals eerder gezegd, gekoppeld aan de trajecten van de AB en van de overstap.

Aanpak, organisatie en planning van de risicoanalyse bij de AB

De besluitvorming voor de AB's wordt voorzien van een implementatieparagraaf. Hierin wordt onderbouwd hoe de implementatie succesvol geïmplementeerd gaat worden. In een risico-inventarisatie, te houden met de werkgroep implementatie, wordt geïnventariseerd welke gebeurtenissen een succesvolle implementatie in de weg kunnen zitten. Hiertoe kan eerst scherper worden gedefinieerd wat 'succesvol' is, voor zowel intern als extern.

> *Voorstel (besproken met communicatieadviseur* [redacted] 5.1.2e
> *De implementatie is succesvol want binnen de organisatie is voor iedereen duidelijk wat er wanneer moet gebeuren, zijn de veranderingen op tijd doorgevoerd, zijn de (ver)nieuw(d)e taken uitvoerbaar, zijn menskracht en tools beschikbaar, en is er een gedeeld gevoel van urgentie. De implementatie is ook buiten de organisatie succesvol want de erfpachter en de financiers en (andere) adviseurs weten wat gewijzigd is, weten wat de gevolgen voor de eigen situatie zijn, en handelen vanuit deze nieuwe situatie.*

Om dan vervolgens langs de matrix van politiek, maatschappelijk, technisch, planning etc. een inventarisatiesessie en beheers-sessie te doen. Deze matrix zou er als volgt uit kunnen zien:
- op de y-as staan de producten die tot stand moeten komen om uiteindelijk een succesvolle implementatie te bereiken.
- op de x-as staan de perspectieven van waaruit gekeken kan worden naar de producten.

Deze matrix dient als inspiratie, het is niet de bedoeling om elk vakje gevuld te krijgen. Maar het helpt wel om tijdens een sessie eens vanuit een ander perspectief te kijken als de discussies bijvoorbeeld voornamelijk over politiek gaan.

Voorbeeld van matrix

	Perspectief Producten die nodig zijn voor een succesvolle implementatie AB	**organisatorisch**	**technisch**	**politiek**	**maatschappelijk**	**communicatief**	**financieel**
1	Procesbeschrijvingen afkoop / uitgifte						
2	Procesbeschrijvingen administratieve en ICT verwerking						
3	Standaardformulieren Afkoop/uitgifte						
4	Analyse capaciteitsbeslag						
5	Voorstel omgang nieuw systeem in onderhandelingen						
6	Trainingen						
7	Opdrachtformulering en uitvoering ICT						
8	Producten externen (makelaars, banken, notarissen)						
9	Communicatieproducten richting erfpachter (site						
10							

De risico's worden geïnventariseerd volgens de systematiek van incident - oorzaak – gevolg.

- Het incident is hierin: dat wat fout kan gaan in het project.
- Vervolgens wil je vooral weten hoe het komt dat er iets fout zou kunnen gaan: de oorzaak.
- En tot slot wat het gevolg is als het risico zich voordoet.

Weging en beheersmaatregelen

Van elk risico wordt vervolgens beschreven wat het effect is in tijd en geld, en hoe groot de kans is dat het risico zich voordoet. Hiertoe kan gekozen worden voor de indeling zoals deze is toegepast in de risicoanalyse tot dusverre.

Het belang van wegen is dat niet alle risico's vragen om beheersing: sommige risico's zijn zo klein in hun effect, of hun kans, dat het niet nodig is om beheersmaatregelen te formuleren. Ook kan het zijn dat de investering van de beheersmaatregel meer kost in tijd en geld dan dat het risico. Het is evident dat een risico met een grote kans en een groot effect wel degelijk vraagt om een goede formulering van beheersmaatregelen.

Mijn ervaring is dat een sessie waarin risico's worden geïnventariseerd meestal geen ruimte meer biedt voor weging en het formuleren van beheersmaatregelen. Mijn advies is dan ook om deze stappen in een kleiner gezelschap verder uit te werken. Maar wel met naam en datum, oftewel, concrete afspraken.

Planning

Deze aanpak vraagt nog om een facilitator (en daarna een analist), uit te zetten als aparte opdracht.

Uitvoering	juni/juli,
rapportage en verwerking in implementatieparagraaf	augustus
AB in bestuursdienst	1 sept
AB in BT	10 sep
AB in B&W	6 okt

Voorbeeld (fictief)

Incident:	de teksten van de procesbeschrijvingen zijn niet voldoende helder en transparant
Oorzaak:	er zijn geen schrijvers met de juiste capaciteit beschikbaar
Gevolg:	de basis voor de trainingen is onvoldoende van kwaliteit
Kans:	klein – **middel** – groot
Gevolg geld:	?
Gevolg tijd:	2 a 3 maanden voor herschrijven van teksten

Beheersmaatregel:

- nauwkeurige omschrijving van benodigde capaciteit en kwaliteit van tekstschrijvers — *actie persoon x, d.d……*
- indien nodig externe inhuur regelen — *actie persoon y, d.d…..*