Herziene Regeling Risicovolle Projecten

Samenvatting

De Regeling Risicovolle Projecten zorgt ervoor dat de projectleider 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 de enquêtecommissie Noord/Zuidlijn 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 2
3. Richtlijnen risicomanagement 2
4. Verdeling van verantwoordelijkheden 3
5. De richtlijnen per projectfase 4
   Startbesluit: risicoparagraaf 4
   Strategie/principebesluit: risicoparagraaf 4
   Definitief besluit tot uitvoering 4
   Uitvoering: voortgangsrapportages 5
   Afsluiting: eindrapportage 5
Bijlage 1 Standaard inhoudsopgave rapportages 6
Bijlage 2 Risicomanagement volgens de RISMAN-methode 10
Bijlage 3 Lessen uit de Noord/Zuidlijn 13

1. Doel en reikwijdte van de Regeling Risicovolle Projecten

De Regeling 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 projectleider (projectdirecteur/projectverantwoordelijke) 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 de regeling zorgvuldig wordt nageleefd, zullen risico's niet worden uitgesloten maar wél beter worden beheerst. Concreet biedt de regeling aan de projectleider: 1) regels voor de opzet, uitvoering en afsluiting van het project; 2) regels voor de bestuurlijke informatievoorziening over het project.

Deze regeling is van toepassing voor alle werkvelden van de gemeente: ruimtelijk, sociaal en bedrijfsvoering. De regeling is primair opgesteld voor projecten. Een project is een verzameling activiteiten, gericht op het bereiken van een specifiek doel binnen een bepaald tijdsbestek en vastgesteld budget. Kenmerk van een project is dat er een apart 'werkverband' in het leven wordt geroepen, met een projectleider. Het werkverband kan uiteenlopen van een projectgroep binnen een dienst 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, of op een proces, als de opdracht een doel of een richting bevat in plaats van een vastgesteld resultaat. In deze gevallen is de toepassing van de regeling maatwerk. Indien in het vervolg project wordt genoemd dan kan dat ook een programma of proces betreffen.

De richtlijnen voor risico- en projectmanagement uit deze regeling zijn bruikbaar en nuttig voor alle projecten 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 het merendeel van de onderstaande indicatoren.

- Budget van € 20 miljoen of meer
- Grote impact op gemeentelijke bedrijfsvoering
- Grote impact op de samenleving
- Lange doorlooptijd
- Betrokkenheid meerdere externe partijen
- Politieke gevoeligheid
- Toepassing nieuwe technologieën of financieringsconstructies
- Substantiële gemeentelijke verantwoordelijkheid
- 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 en de Concerncontroller kunnen 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, inclusief de specifieke invulling. De gemeenteraad kan extra eisen stellen aan de wijze waarop de regeling wordt toegepast 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.

3. Richtlijnen risicomanagement

Deze regeling schrijft geen specifieke vorm van risicomanagement voor. De RISMAN methode is de standaard (zie bijlage 2), maar andere methoden zijn ook mogelijk. Wel dient het risicomanagement aan een aantal eisen te voldoen. De projectleider:

- Organiseert het risicomanagement cyclisch (zie bijlage 2) 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 van een dienst is ambtelijk opdrachtgever. Hij is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de realisatie van het project.
- De dienstdirecteur geeft de projectleider (projectdirecteur) de opdracht het project binnen de gestelde eisen van tijd, geld en kwaliteit te realiseren en daarbij de risico's te beheersen.
- De projectleider is integraal verantwoordelijk voor de realisatie van het project. Hij legt verantwoording af aan de ambtelijk opdrachtgever en informeert de Bestuursdienst actief.
- De financiële functie (projectcontroller) wordt op hoog niveau in de projectorganisatie verankerd. De projectcontroller bewaakt, namens de projectdirecteur, of het project in control is (zie de Visie op Control, december 2010, voor de eisen waar aan moet worden voldaan).
- Binnen de vastgestelde budgettaire kaders mandateert de directeur van de dienst de projectleider voor het budgetbeheer van het project.
- De directeur van de dienst toetst de basisrapportage en voortgangsrapportages die in het kader van deze regeling worden opgesteld.
- Voorgenoemde verdeling van verantwoordelijkheden gaat ervan uit dat een project is ondergebracht in de lijn van een dienstdirecteur als ambtelijk opdrachtgever. Indien hiervan wordt afgeweken, dient aangetoond te worden dat de checks and balances goed georganiseerd zijn.
- Bij ruimtelijke projecten die opgenomen zijn in het Vereveningsfonds geldt het aansturingsmodel "sterke projecten/sterke diensten" met een sterke rol van OGA (zie de bestuurlijke reactie op het rapport van de commissie Wijntjes, 12 april 2011).
- De concerncontroller heeft een stelselverantwoordelijkheid. Hij stelt kaders, toetst of deze worden nageleefd en signaleert afwijkingen. Deze regeling is een kader dat extra checks and balances vereist voor complexe projecten.
- De Bestuursdienst heeft een adviserende rol, in lijn met haar kerntaak bestuursadvisering. De Bestuursdienst adviseert het college aan de hand van de stukken die de projectleider onder verantwoordelijkheid van de dienstdirecteur maakt: de basis-

en de voortgangsrapportages en andere stukken die ter besluitvorming voorliggen. De Bestuursdienst heeft geen autonome onderzoeksplicht. De bestuursadviseurs organiseren zich in een integraal Project Advies Team, waarin de relevante vakdisciplines vertegenwoordigd zijn (politiek-bestuurlijk, financieel, juridisch, communicatie). Dit team levert ook meedenkkracht richting de projectleider en dienstdirecteur.

5. De richtlijnen per projectfase

Een project dat valt onder deze regeling wordt intensief bestuurlijk gevolgd. Hiertoe stelt de projectleider rapportages op. De inhoud verschilt per projectfase. De regeling onderscheidt globaal:

1. Fase uitmondend in een startbesluit ► risicoparagraaf
2. Fase uitmondend in een principe/strategiebesluit ► risicoparagraaf
3. Fase uitmondend in een definitief besluit tot uitvoering ► basisrapportage
4. Uitvoering van het project ►voortgangsrapportages
5. Beëindiging van het project met overgang beheer ► eindrapportage

Binnen de Gemeente Amsterdam 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.

Startbesluit: risicoparagraaf
Het college kan besluiten om in de verkennende 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 projectleider organiseert tegenspraak voordat hij het besluit bestuurlijk voorlegt. Aan het college worden expliciet alternatieven (varianten) voorgelegd met voor- en nadelen, uitvoerbaarheid en risico's.

Strategie/principebesluit: risicoparagraaf
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 projectleider 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.

Definitief besluit tot uitvoering
Als de gemeenteraad een definitief besluit neemt tot uitvoering van het project, dan moeten een aantal zaken zijn geregeld:

- Het definitieve besluit dient vergezeld te gaan van een **basisrapportage**. Bijlage 1 bevat de standaard inhoudsopgave. De projectleider stelt deze rapportage op of verwerkt de gevraagde onderdelen expliciet in een plan van aanpak of ander document.
- De Basisrapportage bevat onder andere een **programma van 'tegenspraak'** dat tijdens de uitvoering van het project zijn beslag krijgt. Onder tegenspraak wordt verstaan het organiseren van ambtelijke denkkracht en contra-expertise, audits (bijvoorbeeld door de ACAM), gateway reviews en andere vormen van kritische externe reflectie. De projectleider organiseert dit zelf. De kosten hiervan zijn onderdeel van het projectbudget. De projectleider vermeldt de resultaten van tegenspraak in de voortgangsrapportages.
- Het definitieve besluit dient vergezeld te gaan van een **onafhankelijke doorlichting van de haalbaarheid in opdracht van het college**. In de doorlichting komen alle onderdelen van de basisrapportage aan bod: scope, planning, projectbudget, hoogte risicoreservering, risicoanalyse en –beheersing, kwaliteit van de projectorganisatie en

systeem van checks en balances. Bij risico's gaat het onder andere om financiële, technische, juridische (inclusief kwaliteit gesloten contracten en verzekeringen), politiek/bestuurlijke, maatschappelijke en organisatorische risico's. Indien het college deze stap niet nodig acht, dan wordt dit beargumenteerd aan de gemeenteraad voorgelegd.

- De gemeenteraad moet instemmen met het voorstel van het college om het project in uitvoering te nemen. De **gemeenteraad** kan daartoe zelf een **onafhankelijk onderzoek** laten uitvoeren. Hiervoor wordt voor projecten boven € 100 miljoen een budget van 1 promille van het projectbudget aan de gemeenteraad ter beschikking gesteld. Indien het college deze stap niet nodig acht, dan wordt dit beargumenteerd aan de gemeenteraad voorgelegd.

Uitvoering: voortgangsrapportages
Ten minste tweemaal per jaar bespreken de projectleider en de dienstdirecteur 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 projectleider. De projectleider doet een voorstel voor de frequentie en vorm van voortgangsrapportages, waarbij de momenten in principe gekoppeld zijn aan de planning&control cyclus. Bijlage 1 bevat de standaard inhoudsopgave. De rapportage wordt binnen twee maanden na afloop van de beschouwde periode ter kennisneming aan de betreffende raadscommissie(s) toegezonden.

Wijzigingen in het project
De projectleider 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.

Afsluiting: eindrapportage
Na afloop van het project maakt de projectleider 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 1 is de standaard inhoudsopgave opgenomen.

6. Maatwerk

Toepassing van deze regeling is maatwerk. Het college kan besluiten specifieke onderdelen van de regeling in één of meer fasen te laten vervallen. Het college informeert de betreffende raadscommissie(s) hierover, en geeft daarbij een onderbouwing. Het college kan verder besluiten om (onderdelen uit) de rapportage kabinet te behandelen. De gemeenteraad is bevoegd om bij monde van de betreffende raadscommissie(s) extra eisen stellen aan de wijze waarop de regeling wordt toegepast.

Bijlage 1 Standaard inhoudsopgave rapportages

Het doel van de standaard inhoudsopgaven 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.

1. Doelstelling(en)
- Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden formuleren.

2. 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 het scopemanagement[1].
- Beschrijving van de raakvlakken met de omgeving die de scope van het project kunnen beïnvloeden.

3. Planning
- Fasering met een tijdschema met te bereiken mijlpalen (te markeren tussenproducten).[2]
- Overzicht van tijdens de uitvoering nog te nemen nadere besluiten.
- Afhankelijkheden in de planning van de fasering van andere projecten en relevante ontwikkelingen.

4. Budget en dekking.
- Raming van kosten en opbrengsten en de onderbouwing daarvan[3].
- Aparte raming proceskosten met een onderbouwing indien meer nodig is dan gebruikelijk.
- Voorstel voor de financiële dekking van risico's (in overleg met de concerncontroller).
- Inpassing in de gemeentebegroting.
- Bij projecten met een omvang van meer dan € 5 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).

5. Risicomanagement
- Risicoprofiel gebaseerd op een integrale analyse van de risico's (dus niet alleen de financiële) en de beheersmaatregelen. Zie de richtlijnen risicomanagement in de regeling. De diepgang van de analyse zal per project verschillen.
- Beschrijving van de gebruikte methode van risicomanagement.
- Organisatie van het risicomanagement tijdens de uitvoering (zie bijlage 2).

---

[1] Scopemanagement houdt in dat duidelijk is wie de eisen en randvoorwaarden van het project formuleert en bepaalt, wie via een bepaalde procedure wijzigingen mag voorstellen, wie daarover beslist en wie de consequenties daarvan betaalt (onderzoek naar DIVV 'Werk in Uitvoering', blz 19)

[2] Voorkom lange looptijden en budgettaire garanties voor een periode van meer dan vijf jaar, door een project in delen op te knippen. Neem pas definitieve besluiten over deelbudgetten en benodigde tijd voor onderscheiden fasen op het moment dat het nodig is.

[3] Bijvoorbeeld met de Standaard Systematiek Kostenraming. Zorg ervoor dat betrokken partijen (subsidieverstrekkers, vergunningverstrekkers, gebruikers, belanghebbenden) bekend zijn met de gebruikte rekenmodellen en een weerwoord krijgen op eventuele bezwaren.

6. 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 projectleider ambtelijke denkkracht en contra-expertise heeft georganiseerd. Daarbij staat het concept van een lerende organisatie centraal.
  - Geplande audits en andere externe reviews (bijvoorbeeld gateway, ACAM-audits, externe adviescommissies).
  - De projectleider 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.

7. 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 waarop deze het project zal sturen. Maak onderscheid in bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgever.
- De bestuurlijke verantwoordelijkheidsverdeling indien stadsdelen, andere overheden en private partijen een rol spelen.
- De taken en verantwoordelijkheden van de projectleider (opdrachtnemer).
- De organisatie van de checks& balances binnen de gemeente met als betrokkenen: college, gemeenteraad, Bestuursdienst, dienst en projectleider.
- Naam van de dienst 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 projectleider.
- De positie van de projectcontroller ten opzichte van de projectleider, dienst controller en Concerncontroller.
- 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.

8. 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 momenten van voortgangsrapportages gekoppeld aan de planning&control cyclus. Bij afwijkingen hiervan en van de standaard inhoudsopgave voor voortgangsrapportages hoort een onderbouwing.
- Voor grondexploitaties is een format voorgeschreven voor het jaarlijks door de projectleider op te stellen Financieel Perspectief. Ook bij andere projecten kan de projectleider aansluiten bij voortgangsrapportages die gemaakt worden in het kader van de planning&control cyclus.

9. Omgevingsmanagement en communicatie

- Omgevingsmanagement, zo wel intern (andere diensten, stadsdelen) als extern (burgers, bedrijven, andere overheden)[4]

[4] In de ruimtelijke sector het zogeheten BLVC plan

- 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 momenten waarop voortgangsrapportages verschijnen gekoppeld aan de planning&control cyclus om dubbel werk te voorkomen. De projectleider kan beargumenteerd voorstellen n 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.

1. 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, deterministisch en zo mogelijk probabilistisch geraamd.
- 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.

2. 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 vermijding dan wel beperking van eventuele overschrijdingen.
- Specifiek voor de eindejaarsrapportage: De financiële verantwoording (waaronder kredieten) over het afgelopen jaar.

Paragraaf 3. Globale ontwikkeling risico's
- De ontwikkeling van het risicoprofiel, de belangrijkste risico's (top tien) met de genomen beheersmaatregelen.

Paragraaf 4. Resultaten van tegenspraak
- Voortgang van het programma van tegenspraak: welke onderdelen uitgevoerd zijn 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.
- De financiële informatie sluit aan bij informatie in betreffende kredietbesluiten, begroting, balans en rekening van de dienst waar de uitgaven en ontvangsten van het project wordt verantwoord.

- Over gevoelige informatie moet kabinet worden gerapporteerd.

Eindrapportage

1. 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.

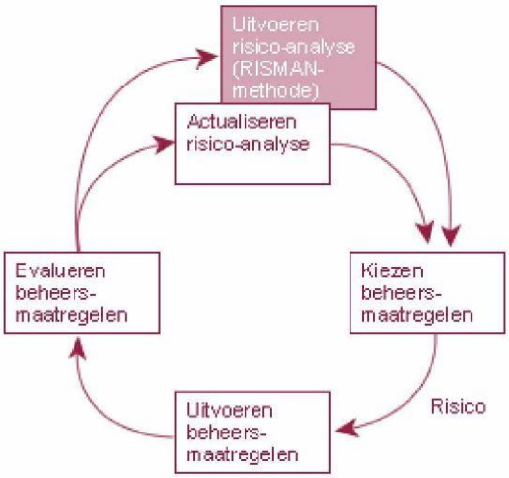
2. Budget en afsluiting krediet
- Overzicht van de kredieten die in de loop van het project door het college zijn toegekend.
- Totale besteding van de kredieten.
- Geraamde en gerealiseerde uitgaven ten behoeve van het project die niet ten laste van de kredieten zijn gebracht.
- Geraamde en gerealiseerde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

3. 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.

4. Lessen te leren
- Wat is goed gegaan.
- Wat is fout gegaan.

Bijlage 2 Risicomanagement volgens de RISMAN-methode

Risicomanagement is een cyclisch proces dat bestaat uit een aantal stappen. Binnen Amsterdam bestaat een gemeenschappelijke risicotaal, zie de publicatie ARIE[5]



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

[5] ARIE staat voor Amsterdams risicomanagement Expertisenetwerk

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 en gebeurtenis	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							

Bijlage 3 Lessen uit de Noord/Zuidlijn

Als burgemeester van Amsterdam heb ik naar aanleiding van de problemen met de Noord-Zuidlijn gesproken met ambtenaren, bestuurders en burgers. Het leverde vele inzichten op die het waard lijken breder te worden gedeeld.

Onze analyse is dat steeds meerdere oorzaken hebben geleid tot kostenoverschrijdingen, vertragingen en hinder voor omwonenden en bedrijven. De complexiteit van de techniek is onderschat, maar ook die van de omgeving en de contracten met aannemers. Bij omwonenden en bedrijven is de verwachting gewekt dat de aanleg van de lijn zonder hinder of sloop van woningen zou kunnen plaatsvinden. De gretigheid om op eenmaal gekozen paden door te gaan was groot.

De Noord/Zuidlijn is uniek in zijn omvang, maar zeker niet het enige project in Amsterdam waar zaken niet goed gaan. Andere onderzoeken van Afval Energie Bedrijf tot aan de bouw van de Stopera legden deze systematische zwaktes al eerder bloot. We kunnen en moeten van al deze projecten blijven leren voor lopende en nieuwe Amsterdamse projecten. En altijd moeten we weer voorbereid zijn op het onverwachte.
Om deze reden zijn de bevindingen uit de gesprekken op een rijtje gezet in de vorm van tien eenvoudige lessen. Deze lessen zijn uitputtend noch zaligmakend.

1. Bezint eer ge begint;
2. Zorg voor sterke projectorganisaties;
3. Organiseer samenwerking met andere partijen actief;
4. Zoek tegenspraak;
5. Wees realistisch over risico's;
6. Geef uitvoering een grotere plaats in project;
7. Versterk positie van gemeente in de markt;
8. Versimpel de inhoud en beperk regels en controles
9. Zorg voor bewuste en onderbouwde besluitvorming;
10. Bestuur: bestuur!

Wij leggen deze lessen voor aan alle betrokkenen bij complexe projecten, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Wij hopen een cultuur te bevorderen waarin bestuurders en ambtenaren openstaan voor feedback en kennis actief delen. Deze notitie is dus geen dictaat, het is voer voor discussie. Discussie met ons, maar vooral met je bestuurder, je opdrachtgever of je directeur.

Mede namens (10)(2e) (10)(2e) (10)(2e) (10)(2e) (10)(2e) (10)(2e), Pierre van Rossum, (10)(2e) (10)(2e)

Eberhard van der Laan,
Burgemeester van Amsterdam

1. Bezint eer ge begint
Bedwing de neiging om te snel een project te starten. Is een project echt noodzakelijk? Wegen de investeringen op tegen de baten? Indien besloten wordt tot een project: Wat is de opgave precies, heeft de bestuurlijk opdrachtgever een heldere opdracht geformuleerd? Is het wel een project? Programma? Proces? Hoe complex is de opdracht?

Niet elke nieuw vraagstuk hoeft te leiden tot een project. Is het starten van een project de oplossing voor het probleem? Wegen de (maatschappelijke) kosten op tegen de baten?Op basis van een goed onderbouwde motivatie besluit het bestuur tot het starten van een project. Een project begint met een heldere opdracht. Het bestuur moet duidelijk aangeven wat de verwachtingen zijn en waarop de ambtelijk opdrachtnemer en projecttrekker afgerekend gaan worden.
Een opgave wordt vaak te snel als *project* gedefinieerd terwijl het eigenlijk een proces of programma is. Dit kan leiden tot een tunnelvisie, weinig draagvlak en risico's die niet onderkend worden. Controle kan dan op de verkeerde aspecten gericht zijn. Een opgave is een:

- project als er een concreet, uniek en eenmalig resultaat binnen een gestelde termijn en budget, gehaald moet worden. Projectmanagement is trechteren en zo snel mogelijk naar een resultaat toewerken.
- een programma of proces als de opdracht een doel of een richting bevat in plaats van een vastgesteld resultaat. Programma- en procesmanagement gaan meer over afstemmen, vragen om open overleg en partnership.

2. Zorg voor sterke projectorganisaties
Organiseer een project (programma of proces) professioneel; leg de verantwoordelijkheid van de ambtelijk opdrachtgever niet te laag in de organisatie, benoem een ervaren projecttrekker met een deskundig multidisciplinair team met heldere mandaten. Maak een duidelijke rolverdeling tussen bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever en opdrachtnemer. Bewaak rolzuiverheid in bestuurlijk-ambtelijke verhouding en opdrachtgever-opdrachtnemer relatie.

Neem de tijd voor de inrichting van een project. De ambtelijk opdrachtgever van een complexe opgave dient een strategische positie te bekleden. Hij/zij moet een sparringpartner zijn voor de projecttrekker en sleutelfiguren binnen en buiten de gemeente kunnen aanspreken.
Selecteer een projecttrekker op basis van een functieprofiel en benoem niet iemand omdat hij of zij bij de verantwoordelijke dienst werkt. Maak zoveel mogelijk gebruik van projectmanagers en specialisten die al bij de gemeente werken.
Een goed project heeft een heldere rolverdeling tussen bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever en projecttrekker. De opdrachtgever gaat over het wat, de opdrachtnemer over het hoe. Ook tijdens de uitvoering dienen alle betrokkenen rolvast te blijven.
Wacht niet te lang met ingrijpen in de organisatie van een project als blijkt dat de projectleiding niet competent is.

3. Organiseer samenwerking met andere partijen actief
Een complex project realiseren kan de gemeente niet alleen. Gebruik de kracht en kennis van anderen. Spiegel jezelf, organiseer interactie, mobiliseer bondgenoten en deel risico's. Wees genereus: geef credits en vergoed schade.

Bij complexe risicovolle projecten zijn altijd meerdere partijen betrokken zoals andere overheden, corporaties, maatschappelijke organisaties, projectontwikkelaars, energiebedrijven. Het zoeken naar een gezamenlijk belang of zorgen dat de belangen van deze partijen congrueren met de belangen van de gemeente is een essentiële en onderschatte opgave. Rapporteer over risico's aan het bestuur indien dit niet lukt.
Samenwerken met externe partners is ook een vorm van risicomanagement. Als zij niet risicodragend willen participeren, dient het bestuur zich ernstig te beraden over voortgang van een project.
Ga dus bewust op zoek naar externe partners en bedenk vanaf welk moment en onder welke condities, samenwerken wenselijk is.

Marktpartijen en kennisinstituten zijn vaak beter op de hoogte van innovatieve ontwikkelingen dan de gemeente. Zoek juist op het vlak van kennis samenwerking.

4. Zoek tegenspraak
Reflectie maakt rijker. Kritiek als advies. Tegenkracht maakt sterker. Bestrijd group think. Leer van de fouten en successen van anderen.

De projecttrekker is verantwoordelijk voor het organiseren van kritische reflectie zowel met zijn/haar projectteam als met onafhankelijke collega's en externen. Het bestuur moet worden geïnformeerd over de aard van de kritiek en de wijze waarop het project met de kritiek is omgesprongen. Associeer criticasters niet met mensen die tegen een bepaald project of besluit zijn. Kritiek is nodig om de juiste beslisinformatie op tafel te krijgen en schijnzekerheden in de besluitvorming en het denken vanuit een tunnelvisie, te voorkomen. Uiteindelijk kan kritiek het proces ook versnellen.
Nodig ook externe dwarskijkers uit als burgers en bedrijven, wetenschap, de G4 en het Rijk. Hoe eerder hoe constructiever.

Meedenken kan op twee manieren. Het belang van een project is iets anders, dan het belang van de stad of de Amsterdam Metropool. Reflectie op een project hoort thuis bij de projecttrekker. Gaat het om het belang voor stad of regio, dan ligt het meer voor de hand dat directies van diensten of allianties de kritiek organiseren.

5. Wees realistisch over risico's
Analyseer, beoordeel, prioriteer, calculeer en beheers. Wat doen we met de restrisico's? Improviseer want er gebeurt vast iets anders dan voorzien. Projecten zonder risico's bestaan niet.

Eén notie is van bijzonder belang: risicomanagement kan veel leed voorkomen, maar is nooit een ultiem middel. Het is simpelweg onmogelijk vooraf alles te weten.

Projectmanagement is omgaan met onzekerheden. Een professionele organisatie bereidt zich voor door actief op zoek te gaan naar risico's, beheersmaatregelen te nemen en zo nodig reserveringen te maken. We moeten werken aan een meer volwassen omgang met onzekerheden.

Schets het bestuur een reëel beeld van de projectrisico's. Het gaat er om een risico niet te lopen maar bewust te nemen. Het optreden van een risico betekent niet dat een project out of control is. Risicomanagement moet in elke projectfase terugkeren.
Voor de risico's die zich mogelijk zullen voordoen, moet genoeg geld beschikbaar zijn. Dat kan in de praktijk ertoe leiden dat hogere risicoreserveringen noodzakelijk zijn. Met als nadelig gevolg dat in een stad met ambities minder projecten gelijktijdig in uitvoering kunnen worden genomen.

6. Geef uitvoering een grotere plaats in een project
Betrek uitvoerders bij ontwerp van het project. Beheers contracten.

De voorbereiding van projecten, zonder betrokkenheid van de mensen die later de uitvoering moeten realiseren, leidt tot lastig maakbare projecten. Juist in de planvoorbereiding worden de besluiten genomen die van groot effect zijn op de kosten en de risico's later. Betrek dus de (on)mogelijkheden van de uitvoering bij het ontwerp en de planvoorbereiding van projecten. Zet goede contractmanagers in die sturen op de naleving van contracten en omgevingmanagers die de impact voor de omgeving beperken.

Weet wat er ontworpen wordt en vooral: hoe het gemaakt moet worden. Een project kan een grote tijdelijke impact hebben op de omgeving. Projectteams hebben de neiging om vooraf deze impact te onderschatten. Voor een omwonende is een ruimtelijk project van vijf jaar een immens lange periode van hinder en overlast. Daarom moeten in het omgevingsmanagement voldoende verzachtende maatregelen worden genomen. Dan nog kan grote maatschappelijke

kritiek ontstaan. Om die reden is het van belang van tevoren duidelijk te maken op welke wijze raad en college op de hoogte worden gesteld van de uitvoering.

7. Versterk positie van de gemeente in de markt
Weet wat je wilt kopen en hoe je deze uitvraag op de markt zet. Mobiliseer inhoudelijke expertise, kennis van contracteren en aanbesteden. Houd de rug recht.

De gemeente is vaak zowel inhoudelijk als juridisch, niet opgewassen tegen commerciële partijen. Amsterdam moet om die reden haar strategie aanpassen, de kwaliteit van aanbestedingstrajecten versterken en betere contracten afsluiten. Ook het bouwen zelf is steeds juridischer geworden. Professioneel opdrachtgeverschap vraagt om voldoende kennis van contracteren en aanbesteden. De gemeente moet aan onafhankelijkheid winnen, scherper onderhandelen en krachtiger optreden bij geschillen. Niet alleen bij geschillen maar juist ook als er tijdens de uitvoering verschil van inzicht blijkt te ontstaan.
Laat de verhouding met aannemers niet te veel bepalen door te streven naar een goede relatie.
En voor alles geldt: zorg dat we ons als één opdrachtgever opstellen. Bedrijven ervaren de gemeente te vaak als weinig overtuigend. Zeker als verschillende diensten bij de uitvoering van een project zijn betrokken, dan laten zij zich te makkelijk tegen elkaar uitspelen.

8. Versimpel de inhoud en beperk regels en controles
Maak het simpel. Organiseer niet zelf complexiteit. Vermijd waar mogelijk aanvullende eisen en gemeentelijke toetscommissies.

Amsterdam is een ambitieuze stad. Kwaliteit moet hoog zijn, we willen grond zo intensief mogelijk gebruiken. Tegenstanders komen we tegemoet door een technische oplossing voor hun verlangens te verzinnen. Kan je het allemaal nog maken? Dat is vaak de belangrijkste vraag. We gaan deze vraag graag uit de weg ("technisch is immers alles mogelijk?"), waardoor we complexiteit niet bestrijden maar oppompen.
Amsterdam kan niet zonder regels, maar er zijn wel te veel regels. Amsterdam kent een veelvoud aan eigen inhoudelijke regels die extra eisen stellen aan projecten. Denk aan aanvullende eisen boven het bouwbesluit, duurzaamheidseisen en sociale woningbouw. Wees kritisch of deze allemaal nodig zijn. Daarnaast zijn er diverse administratieve eisen waaraan een project moet voldoen. Een projecttrekker moet steeds meer tijd besteden aan allerlei verantwoordingsrapportages. Deze tijd is hij/zij niet bezig met het sturen en beheersen van zijn/haar project. Aan al die regels zijn bovendien kosten verbonden. Handhaving en controle kosten immers geld en tijd. Ook daarom is het belangrijk de gemeentelijke regels en de omvang van de controles tegen het licht te houden. Regels zijn nodig, de kunst is echter om deze te beperken tot een aantal basisprincipes die consequent worden gebruikt.

9. Zorg voor bewuste en onderbouwde besluitvorming
Toegankelijk, helder, volledig. Expertmeetings, second opinions. Erken de bestuurlijke/politieke dilemma's. Bestrijd tijdsklem en korte termijn denken.

Het bestuur heeft de verantwoordelijkheid besluiten te nemen. Een verstandige afweging is echter alleen mogelijk als raad en college over goede en toegankelijke informatie beschikken. Het is aan het ambtelijke apparaat daarvoor op een objectieve en transparante wijze zorg te dragen. Plaatsvervangend denken is daarbij uit den boze ('… dat wil de bestuurder niet horen, dus dat schrijven we ook niet op …'). Te veel leeft de idee dat door het verstrekken van gedetailleerde informatie aan de raad, deze beter kan controleren. Dikke rapporten leiden echter af van de wezenlijke beslispunten. De raad vraagt informatie, krijgt details, maar geen inzicht.

Ambtenaren formuleren actief de dilemma's die bij een bepaald besluit aan de orde zijn. Bij wijziging van randvoorwaarden of scope, doen ambtenaren een onderbouwd voorstel aan de bestuurlijk opdrachtgever. Ook over de meerkosten van de projectorganisatie.
Het lijkt comfortabel om vele opinies te verzamelen. Maar onderzoeken kosten veel tijd en geld en kunnen een vals gevoel geven van zekerheid. Ook bij de zoveelste opinie kunnen bepaalde zaken nog over het hoofd worden gezien. Hoe vaak zijn opinies onderling strijdig?

Belangrijker is oog te hebben voor de kwaliteit van de vraagstelling. Juist een goede vraagstelling kan voorkomen dat belangrijke zaken achterwege blijven of dat een tunnelvisie ontstaat.

10. Bestuur: bestuur!

Bestuur, bestuur aan het project, niet in het project. Project: zorg dat het bestuur zijn rol kan spelen. Wees zuiver met rollen. Denk vooruit en zit niet op elkaars stoel.

Het bestuur moet goed duidelijk maken wat er van het ambtelijke apparaat wordt gevraagd. Stuur slecht voorbereide besluiten terug. Houd vast aan vooraf gestelde doelen en reken de ambtelijke organisatie daar op af. Lukt het niet projecten op het spoor te krijgen, dan zal het bestuur niet moeten talmen om in te grijpen. Een goed uitgewerkte scheiding tussen bestuurlijk opdrachtgeverschap en ambtelijk opdrachtnemerschap maakt zo'n ingreep makkelijker.
Er is een mechanisme dat er altijd meer ambities zijn dan budget. Het bestuur stuurt op de balans tussen ambities en de kwaliteit van de projectorganisatie. Een project kan alleen floreren als er voldoende middelen zijn. Neem tijdsdruk niet als leidraad voor beslissingen, ook niet met als argument dat we anders geld laten liggen (meestal van het Rijk).

In de samenleving en bij de gemeenteraad mag nooit het beeld ontstaan dat een project geen risico's kent. Dat vraagt van het bestuur het managen van verwachtingen en eerlijke communicatie over de gevolgen van een project. De bestuurder hoeft daarbij niet zelf allerlei oplossingen te bedenken. Een belangrijke opgave voor het bestuur is het voorkomen van een tunnelvisie. Risicoanalyses en een maatschappelijke kosten baten analyse (MKBA) helpen daarbij. Het gaat echter vooral om een cultuur van open debat. Het bestuur zorgt voor een veilige omgeving waarin ambtenaren zich vrij voelen kritiek te geven. Aan serviele ambtenaren met een weinig kritische instelling heeft een bestuurder uiteindelijk niets.

De samenleving roept om een daadkrachtig bestuur. De drang daaraan te voldoen kan echter leiden tot het smoren van kritiek. Goed bestuur vraagt persoonlijke moed en klare taal.