Gemeente Amsterdam

RISICOANALYSE IMPLEMENTATIE 'VERNIEUWING ERFPACHTSYTEEM' (kabinet)

d.d. dec 2015/jan 2016

Inhoud

1. Inleiding ... 3
2. Aanpak, centrale vraag en scope ... 4
2.1 Doelstelling ... 4
2.2 Centrale vraag ... 4
2.3 Scope: analyse grenzen ... 4
2.4 Proces en aanpak ... 4
3. De inventarisatie en analyse ... 6
3.1 Indelingen in kwadranten ... 6
3.1.1 Nieuwe uitgifte en Overstapregeling als leidende trajecten ... 6
3.1.2 Implementatiefase en operationele fase ... 7
3.2 Analyse voor indeling in kwadranten ... 8
3.3 Indelingen in categorieën ... 9
3.4 Analyse voor indeling in categorieën ... 10
4. Prioritering en beheersing ... 13
4.1 Beheersmaatregelen: Categorie Beleid ... 14
4.2 Beheersmaatregelen: Categorie ICT ... 15
4.3 Beheersmaatregelen: Categorie Werkprocessen ... 15
4.4 Beheersmaatregelen: Categorie Beeldvorming ... 16
4.5 Beheersmaatregelen: Categorie Capaciteit ... 16
5. Financiële, planning en overige schade ... 18
6. Kansen ... 20
7. Conclusies en vervolg ... 21
Bijlage 1: Deelnemers ... 22
Bijlage 2: Risicokaart (A3 formaat) ... 23

1. Inleiding

Het college heeft het erfpachtstelsel tot een van de speerpunten gemaakt voor deze collegeperiode. De vernieuwing van het erfpachtstelsel is een complexe opgave. Zowel politiek, maatschappelijk, financieel als technisch. Vanwege de verschillende politieke invalshoeken, de grote belangen en het grote aantal direct betrokkenen en het feit dat deze vernieuwing van het systeem in zijn uitwerking voor partijen onverwachte effecten kan hebben is een goede procesgang van wezenlijk belang. Daar hoort ook een goed inzicht van de risico's bij.

Het project valt onder de regeling risicovolle projecten (RRP) en verplicht zich daardoor om in elke fase alle projectrisico's in beeld te brengen, beheersmaatregelen uit te voeren en risico's te monitoren. Risicomanagement heeft dan ook een duidelijke plek in de organisatie en het proces. Eerder in het proces zijn diverse risicoanalyses gehouden voor het op te stellen beleid. Het monitoren van de beheersmaatregelen is daarvoor belegd bij de projectmanager team VES.

Naast het opstellen van het beleid is vervolgens in 2015 een start gemaakt met het organiseren van de implementatie. En ook voor de implementatie is een serie risico-inventarisaties gehouden. Deze rapportage beschrijft de aanpak en de opbrengst en de analyses van deze inventarisaties.

De hoofdconclusies uit deze en nog volgende rapportages worden opgenomen in de implementatieparagrafen, die op hun beurt weer onderdeel zijn van de besluitvormingstrajecten: In eerste instantie bij de vrijgave voor inspraak van de Algemene Bepalingen 2016 en bij de vrijgave voor inspraak van de overstapregeling. En vervolgens ook bij de definitieve besluitvormingstrajecten voor de AB2016 en voor de overstapregeling.

Deze inventarisatie en analyse dient daarnaast als input voor de rapportage in het kader van de Regeling Risicovolle Projecten (RRP).

In Hoofdstuk 2 wordt de aanpak, scope en doelstelling kort beschreven. Hoofdstuk 3 is gewijd aan de opbrengst en analyse. Hoofdstuk 4 gaat in op de prioritering, en hoofdstuk 5 op de beheersmaatregelen. Tot slot is hoofdstuk 6 voor de conclusies en een aanzet voor het vervolg.

2. Aanpak, centrale vraag en scope

In september 2015 zijn 5 implementatieteams gestart met voorbereidingen van de implementatie van het nieuwe erfpachtstelsel:

- Team uitgifte (U)
- Team wijzigingen (W)
- Team grondprijsbepaling (G)
- Team overstap (O)
- Team basis op orde (B)

In het plan van aanpak implementatie (d.d. .....) en in het document .... staat beschreven wat het doel is van deze teams en welke producten en resultaten opgeleverd worden. Alle producten en resultaten zijn door de teams in de tijd gezet en van actiehouders voorzien.

2.1 Doelstelling

Door alle teams is een risicoanalyse uitgevoerd. Doel was om voor het proces vanaf heden tot en met de operationele fase te weten welke risico's zich kunnen voordoen, en door middel van gerichte beheersmaatregelen het proces te stroomlijnen. De belangrijkste risico's worden vermeld in diverse implementatieparagrafen. De eerste implementatieparagraaf wordt in februari 2016 aan het college aangeboden bij de vrijgave voor inspraak van de Algemene Bepalingen 2016.

2.2 Centrale vraag

Bij de risicoanalyses die door de verschillende teams zijn uitgevoerd is uitgegaan van de volgende centrale vraag:

> **"Welke incidenten kunnen plaats vinden tijdens de voorbereidende fase van de implementatie waardoor afgesproken resultaten niet volgens afspraak behaald kunnen worden."**

2.3 Scope: analyse grenzen

De analysegrenzen bij deze risicosessies zijn:

- De geografische grenzen zijn de eigendomsgrenzen van Amsterdam. Daar hoort ook bij de waterleidingduinen.
- Alle bestaande en nog uit te geven erfpachtcontracten.
- Alle werkzaamheden om te komen tot een werkbaar systeem vanaf nu (december 2015) tot einde van het project, inclusief de eerste drie maanden dat het systeem operationeel is.
- Bij team overstap geldt voor deze risicoanalyse als aanname dat iedereen tegelijkertijd een aanbieding krijgt (het maximale scenario qua werkdruk en organisatie).

2.4 Proces en aanpak

Op 14 september 2015 is een implementatie kick-off georganiseerd in een breed verband van betrokken medewerkers voor erfpacht &uitgifte en vastgoedadviseurs. In deze kick-off zijn uit de

losse pols eerste risico's en kansen geïnventariseerd. Deze input is gebruikt als aanzet voor de risico-inventarisaties. Waar mogelijk zijn kansen ingezet als potentiele beheersmaatregelen. Vervolgens is per team een risico-inventarisatie uitgevoerd (nov-dec 2015), dus in totaal 5 sessies. Per sessie zijn de risico's aangescherpt en aangevuld volgens het principe incident –oorzaak-gevolg[1]. Ook zijn nog niet genoemde risico's geïnventariseerd.
Tot slot zijn in elke sessie voor ieder risico beheersmaatregelen geïnventariseerd, in sommige gevallen is acceptatie van het risico als 'maatregel' genoemd.

De opbrengst van de 5 sessies is bij elkaar gezet en geanalyseerd. Uit deze analyse bleek dat in elke risicosessie soortgelijke problemen waren benoemd. Op zich niet heel verrassend, omdat te verwachten problematiek bijvoorbeeld op het gebied van ICT zich in elke werkgroep kan voordoen. Hierdoor is een overzicht ontstaan op risico's binnen een werkgroep, risico's per categorie, en risico's in de voorbereiding en uitvoering. Door te categoriseren en dus te bundelen, is het eenvoudiger om eigenaren aan clusters beheersmaatregelen toe te wijzen, vooral voor die risico's die dwars door alle werkgroepen heen lopen. In het volgende hoofdstuk wordt toegelicht hoe de categorisering eruit ziet en wat de opbrengst is.

Na de sessies, de analyse en de categorisering was de volgende stap het prioriteren van de risico's in het Managementoverleg Implementatie (MOI).[2] In dit overleg zijn alle categorieën doorgenomen en per categorie bepaald welke risico's prioriteit hebben en welke minder of helemaal niet. De prioritering is gedaan op basis van de indeling klein - middel – groot risico. Hierbij zijn geen financiële of planningsgevolgen benoemd.

Door het uit voeren van de beheersmaatregelen wordt het proces zo min mogelijk gefrustreerd en kan het proces ordentelijk en volgens de planning afgerond worden. Het monitoren is belegd bij de trekker van het desbetreffende implementatieteam.

[1] Voor uitleg zie Plan van Aanpak d.d.....
[2] Trekkers werkgroepen implementatie, manager VES, manager implementatie, communicatie adviseur, planningsadviseur en 5.1.2e ☺ Ik ben niet in een hokje te stoppen!

3. De inventarisatie en analyse

In totaal zijn over 5 sessies met verschillende werkgroepen 39 risico's benoemd. Deze zijn als volgt verdeeld:

- nieuwe uitgifte (U): 10
- wijzigingen (W): 7
- overstap (O) 11
- grondprijsbepaling (G) 7
- basis op orde (B) 4

Hiermee is niet gezegd dat de lijst compleet is. Ook is niet elk risico in deze fase van inventarisatie even belangrijk. Wat wel gesteld kan worden is dat de risico's die het meest leven en waarover de meeste zorg is, hierbij voor dit moment genoemd zijn.
Er kunnen gaandeweg risico's bijkomen, doordat men zich meer in de materie verdiept, of doordat omstandigheden wijzigen. Net zoals dat risico's kunnen wegvallen zonder dat een beheersmaatregel nodig was, omdat het moment waarop het risico zich kon voordoen voorbij is. Kortom, het is een dynamische lijst, die nog wel meer duiding nodig heeft om op waarde te kunnen schatten en om als input te dienen voor het gericht managen van de risico's. In deze en volgende hoofdstukken wordt deze duiding verder uitgewerkt.

3.1 Indelingen in kwadranten

Hier misschien wat extra uitleg over de kwadranten? Het komt nu een beetje uit de lucht vallen voor mijn gevoel.

3.1.1 Nieuwe uitgifte en Overstapregeling als leidende trajecten

De twee leidende beleidstrajecten die worden voorbereid in de vernieuwing van het erfpachtstelsel zijn 'nieuwe uitgiften AB2016' en de 'Overstapregeling'. Deze trajecten worden separaat van elkaar gefaseerd en geïmplementeerd. De overige stukken van de implementatieteams worden in de planning van deze twee trajecten ondergebracht:

Wijzigingenbeleid
Het aanpassen van het wijzigingenbeleid wordt voor zover als mogelijk meegenomen in het traject voor nieuwe uitgiften. Immers, het erfpachtcontract voor een nieuw uitgegeven stuk grond kan wijzigen als gevolg van aanpassingen in plannen. Risico's uit deze werkgroep worden dan ook in

principe meegenomen in het traject van nieuwe uitgiften, tenzij de interpretatie van het risico een andere conclusie oplevert.

Grondprijsbepaling
Zonder grondprijsbepaling kunnen geen nieuwe uitgiften en ook geen overstapaanbiedingen worden gedaan. De grondprijsbepaling wordt vastgelegd in de grondprijzenbrief, waar een Raadsbesluit voor wordt gehaald, parallel aan de AB2016. En indien nodig, separaat en ook parallel aan de Overstapregeling. De grondprijsbepaling kent dan ook risico's zowel in het traject voor nieuwe uitgiften als voor overstap.

Basis op orde
'Basis op orde' is een apart onderdeel, waarin een aantal knelpunten wordt opgelost die feitelijk losstaan van de vernieuwing van het erfpachtstelsel. Echter, de vernieuwing biedt de nodige druk om deze zaken aan te pakken, en biedt hiermee een kans om 'oude' verstoringen weg gewerkt te hebben in het nieuwe systeem. Dit maakt het traject 'basis op orde' op zich tot een pakket beheersmaatregelen voor met name de overstap.

3.1.2 Implementatiefase en operationele fase

Naast dat uitgegaan wordt van een onderscheid in de hoofdtrajecten zoals hierboven benoemd, kan per hoofdtraject ook onderscheid gemaakt worden tussen de implementatiefase en de operationele fase. Dit geeft een duidelijkere scheiding op welk moment een risico veroorzaakt wordt. Het kan best zo zijn dat het risico zich voordoet in de operationele fase, maar dat de oorzaak zich bevindt in de implementatiefase. Dan wordt het risico opgenomen in de implementatiefase. Als een oorzaak van een risico zich bevindt in de operationele fase, is het risico dáár bij geplaatst. Dat zegt overigens nog niks over het moment waarop de beheersmaatregel moet worden uitgevoerd. Dat hangt van de beheersmaatregel zelf af, en of deze gericht is op voorkomen of mitigeren. Dit wordt toegelicht in hoofdstuk **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** 'Beheersmaatregelen'.

Schematisch ziet de indeling er zo uit:

IMPLEMENTATIEFASE	**OPERATIONELE FASE**
risico's	*risico's*
NIEUWE UITGIFTEN	**NIEUWE UITGIFTEN**
OVERSTAPREGELING	**OVERSTAPREGELING**

risico's		*risico's*
IMPLEMENTATIEFASE		**OPERATIONELE FASE**

Risico's op gebied van wijzigingen, grondprijzenbeleid en basis op orde kunnen in theorie in alle kwadranten voorkomen.

3.2 Analyse voor indeling in kwadranten

In de volgende tabel staan per kwadrant de risico's benoemd. Voor een totale lijst met uitgeschreven risico's, zie bijlage x. In totaal zijn op deze manier 58 risico's onderscheiden: een aantal is dubbel opgenomen vanwege meerdere oorzaken of gevolgen. De lijst heeft niet de pretentie foutloos of volledig te zijn: over elk risico kan je een discussie voeren of deze op de juiste plek staat. Doel is hier dus niet om exacte wetenschap te bedrijven, maar om een afspiegeling te geven van wat zich in welk traject en in welke fase zou kunnen voordoen.

	IMPLEMENTATIE		OPERATIONELE FASE	
U1			*	U3
U2				U5
U3		*		U6
U4/G3				U7
U9		*		U8
U10 x2			*	U9
W1 x2			*	W2
W2		*	//	W4 x2
W3 x2		//		W6
W5			//	W7
B2				
G7				G2
			//	G5 x2
NIEUWE UITGIFTEN	**15**	**TOTAAL: 58**	**14**	**NIEUWE UITGIFTEN**
OVERSTAP	**18**		**11**	**OVERSTAP**
W3x2		//	//	W4 x2
			//	W7
O2		*	*	O2
O3				O6
O4x3			*	O7
O7		*		O11
O8				
O9				
O10x2				
B1x2				
B3				
B4				
				G1
G3				G4
G6			//	G5x2
	IMPLEMENTATIEFASE		OPERATIONELE FASE	

U = uitgifte
W = Wijzigingen
G = Grondprijsbepaling
O = Overstap
B = Basis op orde

* zowel implementatie als operationeel
// zowel uitgifte als overstap

U4/G3: klopt de voorkennis wel?

Een voorzichtige semi-kwantitatieve analyse leidt tot de volgende observaties:

- Voor het traject van nieuwe uitgiften en voor het traject van overstap worden evenveel (29) risico's benoemd. Dat lijkt op het oog opmerkelijk omdat de nieuwe uitgiften als veel minder complex wordt gezien dan het overstaptraject. Het aantal risico's zegt echter niks over de zwaarte van de risico's.
- Een aantal risico's kan zich zowel voordoen bij uitgifte als bij overstap.
- Voor de implementatie van uitgifte zijn slechts 7 risico's genoemd in de implementatie en 6 in de operationele fase. Dat zou kunnen betekenen dat het proces van 'uitgifte' zowel in de implementatiefase als in de operationele fase niet als risicovol worden gezien.
- Voor de implementatiefase worden iets meer risico's benoemd (33) dan voor de operationele fase (25).
- Een aantal risico's kan zich zowel in de implementatiefase als in de operationele fase voordoen.
- De implementatie van de overstap kent de meeste risico's (18) en de operationele fase van de overstap het minste aantal (11), mogelijk omdat de aandacht meer uitgaat naar wat er nu en in de nabije toekomst verkeerd kan gaan dan in de verdere toekomst. Zonder prioritering kan gezegd worden dat het aantal risico's per kwadrant met een maximum van 18 'normaal' en 'beheersbaar' is.

Wijzigingen, Grondprijsbepaling, basis op orde

- Ruim de helft van de risico's voor nieuwe uitgifte en voor overstap komt voort uit wijzigingen, de grondprijsbepaling en basis op orde. Dit is een bevestiging dat, naast de hoofdtrajecten van nieuwe uitgiften en overstap, ook voldoende aandacht uit moet gaan naar risicobeheersing binnen deze parallelle trajecten.
- De risico's voor 'wijzigingen' kunnen zich voornamelijk voordoen in het traject van uitgifte, zowel bij de implementatie als bij de operationele fase. Dat past bij het proces waarin het wijzigingsbeleid wordt geïmplementeerd parallel aan de invoering van de AB2016.
- Risico's voor Grondprijsbepaling bevinden zich overwegend in het traject van overstap.
- Dat laatste geldt ook voor de risico's vanuit Basis op orde.

3.3 Indelingen in categorieën

De verzameling aan risico's is een bont geheel aan oorzaken en gevolgen. Een nadere analyse wijst uit dat, naast de indeling in:

nieuwe uitgiften <> overstap

implementatiefase <> operationele fase,

nog een derde indeling mogelijk is. Namelijk een indeling meer gericht op de aard van de oorzaak of het gevolg. Een risico kan meerdere oorzaken of gevolgen hebben, die verschillend van aard zijn. Voorbeeld is het risico dat een erfpachter mogelijk een verkeerde aanbieding krijgt (risico O2). Oorzaak hiervan kan zijn dat de systemen niet goed gekoppeld zijn. Dat is een ICT-fout in de implementatiefase. Een andere oorzaak van een geheel andere categorie is dat gegevens verkeerd worden ingetypt: een menselijke typefout in de uitvoering. Beide oorzaken kunnen dus hetzelfde risico veroorzaken. Door op deze manier in te delen en de risico's te bundelen, kan ook op gerichtere manier worden geprioriteerd en uiteindelijk beheerst (zie Hoofdstuk 4).

De indeling ligt redelijk voor de hand, omdat bij elke inventarisatie gevraagd is om risico's te benoemen vanuit verschillende invalshoeken zoals techniek, communicatie, maatschappelijke effecten etc.. De categorieën luiden dan ook als volgt:

- Beleid niet op tijd gereed of bevat fouten in de praktijk
- ICT niet op tijd gereed of bevat fouten in de praktijk
- (Werk)processen: niet op tijd gereed of bevat fouten in de praktijk
- Beeldvorming over erfpacht/vernieuwing erfpacht

In de indeling is ook het 'wat-als' principe toegepast: wat als het risico zich pas openbaart in de operationele fase, terwijl de oorsprong toch in de voorbereiding zat. Wat gebeurt er dan? Dat zijn (rest)risico's waarvan (ook) beheersmaatregelen voor de gevolgen moeten worden bedacht. Een voorbeeld is W2: *'teveel werkprocessen met onduidelijke scope, met onduidelijkheden voor werknemers'*. Uiteraard is de insteek dat de scope van de werkprocessen helder is. Toch kan het gebeuren dat er in de praktijk nog onduidelijkheden zijn, met mogelijke fouten als gevolg. Deze fouten zullen dan weer hersteld moeten worden en dat kost capaciteit.
Veel risico's kennen óf in de oorzaak (gebrek aan) óf in het gevolg (extra nodig) een relatie met capaciteit. Daarom is een vijfde categorie apart benoemd om gericht op te kunnen beheersen.

- Capaciteit

3.4 Analyse voor indeling in categorieën

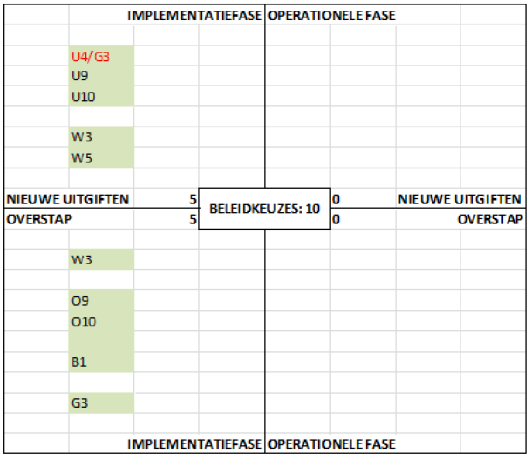
In de volgende vijf tabelletjes staat per categorie genoemd welke risico's in welk kwadrant vallen. Voor een totale lijst met uitgeschreven risico's, zie bijlage x. In totaal zijn op deze manier 58 risico's onderscheiden: een aantal is dubbel opgenomen vanwege meerdere oorzaken of

	Beleid niet op tijd of bevat fouten in de praktijk
	ICT niet op tijd of bevat fouten in de praktijk
	(Werk)processen: niet op tijd of bevat fouten in de praktijk
	Beeldvorming
	Capaciteit
*	zowel bij implementatie als bij uitvoering
//	zowel bij nieuwe uitgiften als bij overstap

gevolgen. Ook voor deze tabelletjes geldt dus dat ze niet foutloos of volledig zijn.

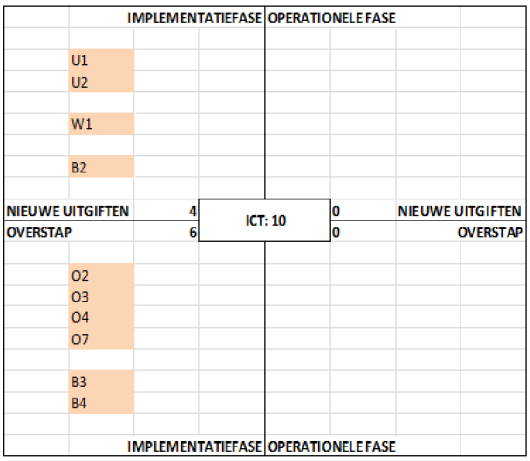
BELEID

Er worden 10 risico's genoemd voor beleid die ongeveer gelijk zijn verdeeld over nieuwe uitgiften en overstap. Al deze risico's hebben hun oorsprong in de implementatiefase.



De risico's die genoemd zijn voor beleid zijn een waarschuwing dat als het beleid niet op tijd geleverd wordt, er ook geen implementatie kan worden voorbereid. Daar staat tegenover, dat als er geen beleid is, er ook geen sprake kan zijn van implementatie. Echter, als het opstellen van het beleid langer duurt, terwijl wel wordt vastgehouden aan de planning van besluitvorming, kan de verwerking van het beleid tot procedures en standaards in het gedrang komen.
Drie risico's vallen buiten de invloedsfeer van het project:
W3 *politiek besluit andere koers te varen*
O10 *SEBA wint rechtsprocedure: beleid met* vrijwillige overstap
B1 *Belastingdienst wijst verzoek om geen overdrachtsbelasting af, bij individuele levering in geval van erfpacht en appartementsrechten.*

ICT

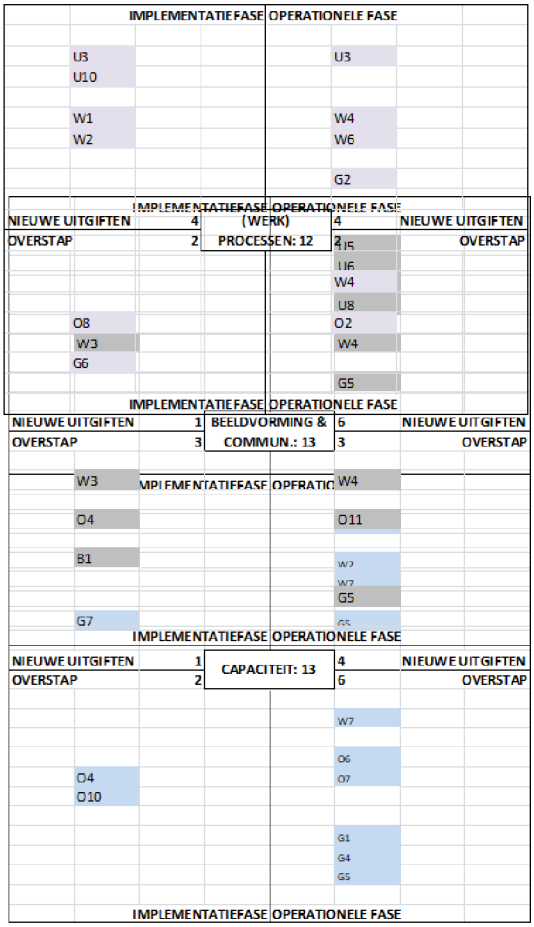


Er worden 10 risico's genoemd voor ICT, die ongeveer gelijk zijn verdeeld over nieuwe uitgiften en overstap. Al deze risico's hebben hun oorsprong in de implementatiefase.
Daarnaast is een keten aan risico's te ontdekken:
Het ontbreken van tijd en/of een grotere omvang van opgave (U2 en O4), leidt mogelijk tot ICT 'niet op orde (O4)', zoals ontbrekende koppelingen, fouten in rekenmodule, het niet kunnen uitvoeren van mutaties etc. Dat leidt tot administratieve fouten, het niet kunnen versturen van facturen (U2), het niet kunnen doorvoeren van wijzigingen (W1), de verkeerde regeling aan erfpachter (O2), de regeling aan verkeerde erfpachter (O3) etc. Dit leidt tot klachten, extra werk, procedures, latere betalingen etc.

Werkprocessen

Er zijn 12 risico's benoemd die voortkomen uit (werk)processen, als deze niet op tijd af zijn of fouten bevatten.

Twee keer zoveel risico's over werkprocessen zijn benoemd bij nieuwe uitgiften als bij overstap. Een verklaring kan zijn dat overstap nieuw is, terwijl uitgiften een bestaand proces is. Het is redelijk goed te doorgronden wat daar fout kan gaan.



BEELDVORMING

13 risico's zijn benoemd met een aspect van beeldvorming. De meeste daarvan kunnen zich voordoen in de operationele fase, met een zwaartepunt op nieuwe uitgiften. Dat is het moment waarop de erfpachtvernieuwing echt van start gaat.

CAPACITEIT

13 risico's zijn benoemd met een aspect van capaciteit. Hetzij een tekort aan capaciteit als oorzaak, hetzij extra capaciteit als gevolg. Deze capaciteitsbehoefte bevindt zich met name aan de zijde van de operationele fase, en dan met een licht zwaartepunt op overstap. Een verklaring daarvan zou kunnen zijn dat er nog geen zicht is op het aantal erfpachters dat ingaat op een nieuwe aanbieding of het aantal wijzigingsaanvragen onder het nieuwe regime (W6, O6, O7). Een andere verklaring is dat de complexiteit van de overstap juist in de operationele fase van de overstap echt zichtbaar wordt (G1, G4, G5). Tot slot kan het zijn dat restrisico's die zich over het algemeen pas openbaren in de operationele fase, voor een deel ondervangen moeten worden door extra capaciteit in te zetten. Gesteld kan worden dat deze risico's met extra maatwerk mitigerend opgelost kunnen worden.

4. Prioritering en beheersing

Met de indeling van de risico's in de juiste kwadranten en gelabeld met de juiste categorie, is nog niks gezegd over de omvang van het risico. In de gangbare methodiek van risicoanalyse wordt gewogen met kans x gevolg. Hoe hoger de kans van optreden en hoe groter het gevolg (in tijd, geld, andere schade), hoe groter het risico.
In deze analyse is ervoor gekozen de risico's te bundelen in de categorieën zoals in hoofdstuk 3 benoemd. Door te bundelen zijn pakketten van risico's samengesteld, waarvoor een plan van aanpak wordt geschreven. Elk pakket is vervolgens doorgelopen om de belangrijkste risico's aan te wijzen en de kleinste risico's te elimineren, als input voor de plannen van aanpak.

Beheersmaatregelen zijn enerzijds gericht op het weghalen van de oorzaak van een risico, daar waar invloed uitgeoefend kan worden. Anderzijds zijn ze gericht op het verminderen van het effect indien het optreedt. Ook als gerichte maatregelen worden ingezet om een risico te voorkomen (oorzaak weghalen), kan de inschatting zijn dat het risico zich toch in bepaalde mate kan voordoen. Er is dan sprake van een restrisico. Een voorbeeld is dat uitgevers van een nieuw contract het overzicht kunnen kwijtraken op het gehele systeem (U3), bijvoorbeeld als er veel deeloplossingen zijn, door de combinatie van de oude AB's en de AB2016. Gevolg kan zijn dat er fouten worden gemaakt en dat Hermes niet goed wordt ingevuld. Om te voorkomen dat medewerkers 'de weg kwijt raken', is veel aandacht nodig voor werkinstructies, standaarddocumenten en opleiding. Daar staat tegenover dat een menselijke fout nooit helemaal is uit te sluiten (restrisico). Hoe een dergelijke fout te mitigeren is ook onderdeel van het risicomanagement.

Als het risico niet actief voorkomen kan worden omdat deze buiten de invloedsfeer ligt, kan ervoor gekozen worden een risico te accepteren. Een risico dat zowel met acceptatie als met mitigeren te maken kan krijgen is het risico W3 '*De politiek besluit een andere koers te varen*'. Naast het accepteren, zal ook aandacht moeten worden besteed aan de beeldvorming en demotiverende werking van een dergelijk besluit, zowel intern als extern.

Zowel in de sessies als na de bundeling en prioritering zijn beheersmaatregelen geformuleerd. Hieronder worden de beheersmaatregelen benoemd voor de gebundelde categorieën . Voor deze laatste geldt dat er een plan of voorstel gemaakt wordt dat bestaat uit meerdere maatregelen. Naast deze pakketten is nog een aantal 'losse' risico's benoemd, die een aparte beheersmaatregel nodig hebben.
De volledige lijst met beheersmaatregelen is opgenomen in de risicokaart. Alle maatregelen staan ook als acties in de actielijsten van de diverse werkgroepen en het MOI.

4.1 Beheersmaatregelen: Categorie Beleid

In principe geldt dat als er geen beleid is, er ook geen implementatie kan worden voorbereid. Het risico ligt dan niet bij de implementatie, maar bij het opstellen van het beleid. Echter, als het opstellen van het beleid langer duurt, terwijl wel wordt vastgehouden aan de planning van besluitvorming voor het beleid, kan de verwerking van het beleid tot procedures en standaards in het gedrang komen. Ook als er fouten zitten in het beleid, is het nu het moment om die te ontdekken. Het beleid als geheel is de verantwoordelijkheid van de manager VES.

Beheersmaatregel en afspraken:

- de werkgroepen van het beleid en de werkgroepen van de implementatie houden elkaar goed op de hoogte van de voortgang.
- net zoals dat er tijd wordt genomen om het beleid goed uit te werken , wordt ook tijd genomen om de implementatie goed te laten verlopen. In het kader daarvan is voor elke werkgroep een zogenaamde 'terugplansessie' georganiseerd: dit houdt in dat voor elke werkgroep is bekeken welke activiteiten er allemaal uitgevoerd moeten worden om klaar te zijn voor de operationele fase, hoe lang deze activiteiten duren en welke afhankelijkheden er zijn. Op voorhand is geen aanleiding om extra beheersmaatregelen te treffen, anders dan goed communiceren en voortgang rapporteren
- Ook is het van belang dat de werkgroepen het beleid doorlopen op uitvoerbaarheid: leidt het beleid tot hanteerbare werkprocedures. Het beleid wordt t.b.v. de vrijgave voor inspraak opgenomen in de implementatieparagraaf

Verantwoordelijk zijn manager VES en implementatie enerzijds, en manager implementatie en trekkers werkgroepen implementatie (voortdurend totdat het beleid is vastgesteld) anderzijds.

Overstap, Risico B1 *'Gevolg is Belastingdienst wijst verzoek om geen overdrachtsbelasting af, bij individuele levering in geval van erfpacht en appartementsrechten. Dan zal de belangstelling van erfpachters voor de omkering van erfpacht- en appartementsrechten minimaal zijn'*. Dit is een onderdeel van 'basis op orde', wat op zich een beheersmaatregel is om appartementsrechten individueel aan te kunnen passen voor overstap.

Beheersmaatregel en afspraken:

- De beheersing en monitoring van het risico is neergelegd bij de manager VES.

Overstap, Risico G3 *'grondprijsbeleid voor commercieel vastgoed niet op tijd gereed. Gevolg is dat voor gemengde functies en commercieel vastgoed de grondprijzen niet bepaald kunnen worden. Oorzaak kan zijn dat er te weinig tijd is voor voorbereiding voor commercieel vastgoed, of dat de juiste expertise er niet is'*.

Beheersmaatregel en afspraken:

- Beheersing en monitoring ligt bij manager VES. Naast het invoeren van een fasering voor commercieel vastgoed, kan ervoor gekozen worden een besluit te laten nemen dat huidige systematiek blijft bestaan (al dan niet aangepast) tot de nieuwe systematiek er is.

Overstap, Risico O9 *'Het individuele overstappen blijkt niet juridisch houdbaar'*
Gevolg is dat er niet individueel overgestapt kan worden, hiermee is het niet mogelijk om een wens van het College uit te voeren. Oorzaak is een inschattingsfout in de eerdere analyse voor het mogelijk maken van een individuele overstap naar eeuwigdurende erfpacht.
Beheersmaatregel en afspraken:

- Accepteren? Er voorlopig vanuit gaan dat het opgestelde advies, met ondersteuning vanuit Nauta Dutilh, juist is naar huidige kennis. Eventuele nieuwe inzichten op een later moment zijn helaas altijd mogelijk.

Risico's W3,O10 en B1 liggen zoals gezien in hoofdstuk 3 buiten de invloedsfeer.
Beheersmaatregel en afspraken:

- Beheersmaatregelen zitten dan ook niet in het opstellen of aanpassen van het beleid, maar in het mitigeren van de gevolgen, in dit geval bij beeldvorming en een strategie op het inzetten van extra capaciteit indien nodig.

4.2 Beheersmaatregelen: Categorie ICT

Uitgifte en wijzigingen, risico's U1, U2, W1, B2
Overstap, Risico's O2, O3, O4, O7, B3, B4.
Het pakket aan risico's en eventuele gevolgen wordt voor de nieuwe uitgiften minder zwaar ingeschat dan voor de overstap. Met name O4, bij overstap is nogal veelomvattend: *'ICT niet op orde'*, met een aantal oorzaken, en een serie aan nieuwe risico's tot gevolg (zie hoofdstuk 3). Het 'op orde hebben' van ICT is van groot belang om te voorkomen dat allerlei risico's en gevolgen zich voordoen. En daar is tijd voor nodig en een goed zicht op de opgave.
De risico's O2 en B3 worden als klein ingeschat:
Beheersmaatregel en afspraken:

- De ICT risico's worden in een plan van aanpak opgenomen en voorzien van beheersmaatregelen. Concrete afspraken over actiehouder en planning worden gemaakt in het MOI. Een belangrijke mijlpaal in deze aanpak is het besluit of er gewerkt wordt met tijdelijke maatwerkoplossingen, terwijl de definitieve inrichting een eigen tijdspad kent, of dat de systemen direct definitief kunnen worden aangepast en ingericht.
- Voor de ICT-opgave wordt een stuurgroep en projectgroep opgericht, met daarin deelname van RVE ICT en leveranciers. Zo worden de lijntjes kort, de belangen direct vertegenwoordigd en de afspraken concreet. De aanbestedingen worden hierbij onafhankelijk ingericht. Oplossingen voor risico's zoals U1 *'nieuwe releases niet mogelijk*

op Hermes, doordat technische release Hermes niet op tijd is', worden hiermee bij de juiste partijen hoog op de agenda geplaatst.

4.3 Beheersmaatregelen: Categorie Werkprocessen

Uitgifte en wijzigingen, risico's U3, U10, W4, W6, G2
Overstap, risico's O2, O8, G6, W4,
De werkprocessen vallen onder de verantwoordelijkheid van de manager implementatie in samenwerking met de trekkers van de werkgroepen.
De risico's U3 en U10 worden als klein ingeschat. Ook al kunnen ze zich best voordoen, het gevolg is niet zo heel groot.
Beheersmaatregel en afspraken:

- In de categorie werkprocessen zitten alle risico's die in de werkgroep zelf kunnen worden aangepakt. Het betreft het goed op orde hebben van de werkprocessen, werkbare afspraken maken, overbodige processen of processtappen elimineren, mensen instrueren en opleiden. De trekkers zijn verantwoordelijk dat dit goed wordt ingericht en rapporteren over de voortgang, knelpunten en oplossingen aan de manager implementatie.
- NB Ook kan nagedacht worden wat de procedure is als er onverhoopt toch een fout in het beleid wordt gevonden in de operationele fase: wat is dan de escalatieprocedure en hoe wordt het repareren opgepakt.

W6 (Nieuwe uitgifte, operationele fase): *inkomstenderving omdat wijzigingen niet worden doorgegeven en een controlemoment verdwijnt (einde tijdvak).*
Beheersmaatregel en afspraken:

- ? Er wordt beleid opgesteld ter handhaving van de gemaakte afspraken tussen gemeente en erfpachter.

G6 (Overstap, implementatiefase) ' *Object WOZ en object erfpacht komen niet overeen (5% bij wonen en 60% bij commercieel'), doordat twee informatiebronnen niet op elkaar aansluiten.* Gevolg kan zijn dat voor het desbetreffende object geen WOZ-waarde dan wel grondwaarde te bepalen is. Of dat er een opvallende (niet kloppende) grondwaarde ontstaat.
Beheersmaatregel en afspraken:

- Omdat het niet onwaarschijnlijk is dat dit risico zich inderdaad gaat voordoen, maakt de trekker van de werkgroep grondprijsbepaling een voorstel hoe in de praktijk vorm wordt gegeven aan het proces om maatwerk te leveren in de operationele fase, als inderdaad blijkt dat de objecten niet overeen komen. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij 'Basis op orde' waarvoor al een traject loopt bij dienst belastingen.

4.4 Beheersmaatregelen: Categorie Beeldvorming

nb

4.5 Beheersmaatregelen: Categorie Capaciteit

Uitgifte en wijzigingen, risico's U9, W2, W7, G5, G7,
Overstap, risico's O4, O6, O7, O10, w7, G1, G4, G5
Gebrek aan capaciteit wordt enerzijds als oorzaak genoemd van een aantal risico's: door gebrek aan capaciteit worden diverse activiteiten niet of niet goed uitgewerkt. Anderzijds wordt de toenemende druk op capaciteit genoemd als mogelijk gevolg: doordat er mogelijk fouten in het systeem optreden kost dat capaciteit om op te lossen.
Beheersmaatregel en afspraken:

- Capaciteit-gerelateerde risico's worden in een plan van aanpak opgenomen en voorzien van beheersmaatregelen. Concrete afspraken over actiehouder en planning worden gemaakt in het MOI.

5. Financiële, plannings- en juridische schade

Om ook beeld te hebben van de mogelijke totale financiële, plannings- en juridische consequenties van de implementatie, wordt in dit hoofdstuk hierop een korte analyse gegeven. Uitgegaan wordt dat de risicobeheersing onderdeel is van de implementatie. Beschreven wordt dus de mogelijke schade ná beheersing.

5.1 Financieel

Nieuwe uitgiften en wijzigingen
Voor nieuwe uitgiften en wijzigingen zijn de gevolgen die genoemd worden vooral in de sfeer van het niet goed(kunnen) uitvoeren van administratie taken of factureren (U1, U2, U3, U9,U10, W1, W2, W4). Dit zou kunnen leiden tot hogere proceskosten. Echter, zowel vanuit de ICT als vanuit de afdeling E&U wordt gesteld dat er geen grote consequenties te verwachten zijn. Los van de aanpak op deze risico's, zijn er altijd makkelijke tussenoplossingen mogelijk, mocht een dergelijk risico zich toch voordoen.
Een apart te noemen risico is het risico (W6) van inkomstenderving als gevolg van het wegvallen van een controle moment aan het einde van het tijdvak.

Overstap
Voor overstap geldt dat de financiële consequenties vooral gezien worden in het extra bijzetten van capaciteit, bijvoorbeeld voor het verwerken van geaccepteerde aanvragen. Aangezien hier al in een eerder stadium een plan van aanpak zal worden gemaakt, wordt niet voorzien dat er voor capaciteit nog extra financiële gevolgen te verwachten valt.
ICT kan nog wel leiden tot extra financiële gevolgen, als blijkt dat er veel meer aangepast moet worden dan nu voorzien. Dit zal gaandeweg de implementatiefase duidelijk worden.

5.2 Juridisch

Nieuwe uitgiften en wijzigingen
Als in de operationele fase van uitgiften en wijzigingen administratieve fouten worden gemaakt kan dat leiden tot klachten met mogelijk juridische consequenties. De kans dat dit gebeurt wordt voor uitgifte niet hoog ingeschat.
Risico G2: latere WOZ waarden wijken af van waardebepaling bij nieuwe uitgiften, door betrokkenheid twee instanties obv 2 methoden. Ook dergelijke gebeurtenissen kunnen leiden tot procedures. De kans wordt ingeschat als gemiddeld?

Overstap
Voor appartementsrechten is als risico genoemd dat het individuele overstappen niet juridisch houdbaar blijkt. nb
G4 nieuwe grondwaardebepaling na mutatie WOZ waarde (na bezwaar) , doordat Belastingdienst bezwaar honoreert

5.3 Planning

Nieuwe uitgiften en wijzigingen
Een aantal risico's gaat over het niet op tijd geregeld hebben van de ICT systemen of de werkprocessen. (U4, U10, W3, Dat zou kunnen betekenen dat uitgiften pas later dan gepland worden gedaan, of dat er met andere tijdelijke oplossingen gewerkt moet worden.
Tijd: grondprijsbeleid

Overstap

6. Kansen

Wel of niet opnemen uit de kick off?
Denk ik opzich wel een goed idee, ook omdat je ze eerder in de tekst al noemt en dat deze kansen mogelijk gebruikt kunnen worden als beheersmaatregelen.

In de zin van: huidige fouten aanpakken, bijvangst van uniforme en bijgewerkte werkprocessen

7. Conclusies en vervolg

Aanzet:
Implementatie en monitoring van de beheersmaatregelen vindt plaats binnen de projectorganisatie en in de daarvoor samengestelde teams met deskundigen . Er kunnen zoals gezegd natuurlijk gaandeweg altijd risico's bijkomen. Net zoals dat risico's kunnen wegvallen zonder dat een beheersmaatregel nodig was, omdat het moment waarop het risico zich kon voordoen voorbij is zonder dat het risico zich heeft voorgedaan.

Het uitvoeren van de beheersmaatregelen is de verantwoordelijkheid van de actiehouder.
Het monitoren van het totaaloverzicht van de risico's binnen een eigen werkgroep is de verantwoordelijkheid van de trekker van de werkgroep.
Het monitoren van de uitvoering van de plannen van aanpak is de taak van het MOI: geadviseerd wordt dat per fase en per onderdeel regelmatig wordt besproken wat de voortgang is en of de restrisico's acceptabel zijn.

Bijlage 1: Deelnemers

Bijlage 2: Risicokaart (A3 formaat)