Kabinet

Rapportage Risicoanalyse Erfpachtproces 2010 (concept)

Inhoud

Inhoud 1
Inleiding 2
Voorbereiding 2
De sessies 3
Bevindingen 4
Vervolg 9
Bijlage risicolijst 11

Van:	5.1.2e 5.1.2e (6132), Financieel Beleid
Datum:	4 november 2010
Versie:	4
Aan:	Management BE, adjunct directeur P&R, adjunct directeur F&B, hoofd FB
Data sessies:	12 en 31 augustus 2010

Inleiding

Binnen OGA is risicomanagement een lijnverantwoordelijkheid. Elke manager (van een afdeling of een project) is verantwoordelijk zijn of haar risico's zichtbaar en volgens een vaste herkenbare systematiek te beheersen. De resultaten van de risicoanalyses zijn onderdeel van de Planning & Control producten. De instrumentontwikkeling en het ontwikkelen van de Planning & Control producten gebeurt onder regie van de afdeling Financieel Beleid. Binnen OGA worden de primaire processen en de bedrijfsvoeringsprocessen onderscheiden. De voorliggende rapportage betreft de eerste risicoanalyse op het primaire proces Erfpachtbeheer. Deze rapportage is tot stand gekomen in een samenwerkingsproces tussen bureau Erfpacht (BE), Controlling en Advies (CA) en Financieel Beleid (FB).

Voorbereiding

Ter voorbereiding is er een gesprek gevoerd tussen FB en het management van BE. Hier zijn afspraken gemaakt over de scope, deelnemers en vorm.

Scope:
De scope wordt bepaald door het stroomschema van het erfpachtproces. Dat loopt van het uitgeven van een erfpachtrecht, via de registratie naar het innen van erfpachtgelden, het handhaven van de erfpacht voorwaarden en tussentijds of aan het einde van een tijdvak verwerken van contractmutaties. We kijken naar risico's die van invloed zijn op de aspecten tijd (vertragingen in de procesgang), geld (overschrijdingen van budgetten, derving van inkomsten, claims e.d.) en kwaliteit (juistheid informatie, rechtmatigheid, beheersbaarheid, efficiëntie).

Deelnemers:	*Functie:*	*Aanwezig:*
5.1.2e 5.1.2e	Financieel economisch beleidsmedewerker	2
5.1.2e 5.1.2e	Senior Juridisch Beleidsadviseur Team Staf	0
5.1.2e 5.1.2e	Financieel economisch beleidsmedewerker	2
5.1.2e 5.1.2e	Kwaliteitsmedewerker	1
5.1.2e 5.1.2e	Applicatiebeheerder	1
5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e	Teamleider Staf	2
5.1.2e 5.1.2e	Teamleider Particulieren 2	2
5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e	Teamleider BA	2
5.1.2e 5.1.2e	Applicatiebeheerder	1
5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e	Juridisch beleidsmedewerker	1
5.1.2e 5.1.2e	Procesbegeleider FB	2

Vorm:
De risicoanalyse is qua vorm analoog aan de risicoanalyses binnen de grondexploitatieprojecten (de zogenoemde RISMAN methode). Met een groep deskundigen en betrokkenen op het gebied van erfpachtbeheer zijn die risico's geïnventariseerd die de doelstellingen van bureau Erfpacht in termen van tijd, geld en kwaliteit bedreigen. Dat gebeurt op gestructureerde wijze door het erfpachtproces aan de hand van een stroomschema langs te lopen en per stap te focussen op enerzijds procesrisico's en anderzijds macrorisico's. Procesrisico's liggen binnen de invloedsfeer van het proces en de proceseigenaren (bijvoorbeeld systeemfouten in Hermes, kennis uitstroom door te groot verloop van medewerkers). Macrorisico's liggen daarbuiten en hebben te maken met hoe de externe omgeving van invloed is op het proces (bijvoorbeeld de hypothecaire financierbaarheid van erfpacht, de politieke visie op erfpacht).

De vraag die daarbij steeds gesteld wordt is: welke risico's zijn er binnen de volgende categorieën: juridisch, technisch, financieel, organisatorisch, omgeving, politiek/bestuurlijk en sociaal/maatschappelijk. In twee sessies zijn de risico's geïnventariseerd, geprioriteerd en zijn beheersmaatregelen ontwikkeld waarmee (de gevolgen van) de risico's kunnen worden gereduceerd of voorkomen.
De eerste ronde (bestaande uit 2 sessies) is gericht op de hoofdlijnen. In (eventuele) vervolgsessies kan per onderwerp in wisselende samenstelling dieper worden ingezoomd (bijvoorbeeld een sessie met uitgevers om te focussen op de risico's van het uitgifte proces en/of specifieke contracten voor het erfpachtproces). De scope is dus in eerste instantie heel breed en beslaat het gehele erfpachtproces.

De sessies

Aan alle deelnemers is gevraagd vooraf na te denken over de belangrijkste risico's per stap uit het stroomschema. Deze risico's zijn ingebracht tijdens de plenaire sessie. Tijdens deze sessie van twee uur is een korte toelichting gegeven op het proces, de doelstelling van de risicoanalyse en het stroomschema van het erfpachtproces. Vervolgens is aan de deelnemers gevraagd om aanvullingen te doen op wat reeds was ingebracht (per stap uit het stroomschema is gevraagd risico's te benoemen in de hiervoor genoemde risicocategorieën; daarbinnen is weer onderscheid gemaakt in procesrisico's en macrorisico's).
Daarna zijn alle risico's plenair behandeld. Daarbij is per risico aangegeven wat de ongewenste gebeurtenis is, wat daarvan de oorzaak is en wat het gevolg. Interpretaties zijn op elkaar afgestemd en er is alvast benoemd welke risico's overlappen, of bij elkaar horen.
De procesbegeleider heeft al het materiaal vervolgens overzichtelijk in een lijst verwerkt en afgestemd met de financieel economische beleidsmedewerker (5.1.2e). Deze lijst is rondgestuurd naar de deelnemers met de vraag van de benoemde risico's de belangrijkste 10 in een persoonlijke ranglijst te plaatsen. Deze "prioriteitsscore" (uiteindelijk van 4 deelnemers) is bij elkaar opgeteld om de prioriteit van de deelnemersgroep te bepalen.
In volgorde van (aangegeven) belangrijkheid zijn de in de tweede sessie van twee uur de risico's nog een keer allemaal de revue gepasseerd. De risico's die overlappen of bij elkaar horen volgens de deelnemersgroep zijn samengenomen. In deze sessie zijn op basis van een brainstorm aan de risico's beheersmaatregelen toegevoegd. Tevens is aangegeven wie binnen BE de aangewezen persoon is om het risico te beheersen. Daarnaast is door de groep een indicatie gegeven van kans van optreden en mogelijk financieel nadelig gevolg. Daarbij zijn de volgende klassen gebruikt:

Kans		Schaal
1	klein	0-5
2	midden	5-25
3	groot	25-50
4	zeer groot	>50

Gevolg		Schaal (in mln)
1	klein	0-0,1
2	midden	0,1-0,5
3	groot	0,5-1
4	zeer groot	>1

Gevolg draagvlak	
1	klein
2	midden
3	groot
4	zeer groot

Naast financiële gevolgen hebben risico's uiteraard ook andere gevolgen. Deze worden niet altijd gekwantificeerd. Dat is wel mogelijk, bijvoorbeeld als het gaat om Veiligheid, Tijd, Kwaliteit, Bestuurlijke Gevoeligheid. Ook daar kan een klasse worden gebruikt van 1 tot en met 4 variërend van laag naar hoog. Negatieve invloed op het draagvlak van het erfpachtstelsel kwam naar voren als een belangrijk gevolg bij de voorliggende risicoanalyse. De score op "draagvlak" is door de procesbegeleider geschat o.b.v. opmerkingen tijdens de sessies.
Uit deze twee sessie is een lijst voort gekomen met risico's, oorzaak en gevolg, beheersmaatregel, trekker, prioriteit, kans en financieel gevolg. De bevindingen worden in de volgende paragraaf beschreven.

Bevindingen

In de sessies zijn rond de 40 risico's benoemd. Deze lijst is teruggebracht tot 20 risico's, omdat zaken die op elkaar leken of bij elkaar horen overzichtelijk samengenomen zijn in één omschrijving. Hieronder worden de belangrijkste 10 risico's genoemd volgens de prioritering van de deelnemers van de risicosessie.

1. Uitzonderingen/afwijkingen op standaard erfpachtbeleid (juridisch, uitgifte)

Risico: Bij nieuwe uitgiftes en bij mutaties worden soms speciale afspraken gemaakt met de (toekomstige) erfpachters, die afwijken van regulier erfpachtbeleid. Deze afspraken kunnen zijn opgenomen in de bijzondere bepalingen van een erfpachtcontract, of het resultaat zijn van een onderhandelingsproces zonder duidelijke verslaglegging.
Er is vooralsnog geen duidelijk beleid hoe centraal dient te worden gegaan met dit soort afwijkingen. Hierdoor is het mogelijk dat de de gemeente met meerdere maten meet in haar relatie met erfpachters (bij uitgifte, bij handhaving, bij debiteurenbeheer) afhankelijk van de wederpartij. Door het niet reguliere karakter van deze afwijkingen kan het voorkomen dat er niet uniform uitvoering wordt gegeven aan de afspraken.
Daarbij kunnen de afwijkende afspraken niet altijd worden vastgelegd in de geautomatiseerde systemen. Soms worden mondelinge afspraken gemaakt, die niet duidelijk in het contract worden opgenomen. Daardoor is het moeilijk te achterhalen waar bepaalde waarden/afspraken vandaan komen.

Oorzaak: In het onderhandelingsproces rond de uitgifte kunnen afspraken worden gemaakt met de erfpachter die afwijken van de standaard erfpachtvoorwaarden. Het kan bijvoorbeeld afgesproken worden dat er geen rente in rekening wordt gebracht. Uitgevers/planeigenaren kunnen eigenstandig bepalingen formuleren. Ook door bestuurders of ambtelijke top kunnen deals worden gemaakt die leiden tot afwijkende voorwaarden en daardoor moeilijk beheersbare contracten. Stadsdelen hebben in het verleden het beleid ook niet altijd strikt toegepast. Uit de centralisatie van erfpachtbeheer kunnen in de komende tijd nog meer afwijkingen blijken.
De erfpachtbeheerder heeft geen invloed op deze afspraken, het is wel van invloed op het resultaat van Erfpachtbeheer. Er is geen vastgesteld beleid of onvoldoende kaders om eenduidigheid in dit soort afwijkende afspraken te krijgen. Er is daarnaast onvoldoende centrale controle op afwijkingen.
De bijzondere bepalingen worden niet altijd opgenomen in het geautomatiseerde systeem, er komt derhalve geen melding van noodzakelijke handelingen bij de erfpachtbeheerder (voorbeeld Solid).

Gevolg: Rechtsongelijkheid als in vergelijkbare gevallen de ene erfpachter wel moet betalen en de andere niet. Derving van inkomsten kan het direct gevolg zijn van de afspraken (b.v. als is afgesproken geen rente te moeten betalen), of doordat er een onjuiste nota's uitgaan (b.v. doordat de afspraken niet correct financieel zijn vertaald naar nota's). Het kan leiden tot een verminderd maatschappelijk draagvlak bij erfpachters en een negatief imago als gevolg van een groot aantal rechtszaken (o.a. rond CHET-taxaties).
Door toenemende complexiteit (maatwerk) nemen ook de beheerkosten toe. De juridische (controle) en administratieve (bijzondere handelingen, afwijkende rente, afwijkende periodes voor facturen) lasten nemen toe.

2. Ketenbeheersing (technisch/ICT, registratie)

Risico: Er wordt in meerdere geautomatiseerde systemen (Hermes, OGAGIS, FIS), aan dezelfde (contract) dossiers gewerkt. De gegevens/dossiers in de verschillende systemen zijn niet automatisch gekoppeld. Hierdoor neemt de kans op fouten toe.
Het komt ook voor dat meerdere mensen werken met hetzelfde dossier, dat brengt inefficiënties met

zich mee en kans op fouten.
Doordat de systemen niet gekoppeld zijn, is het moeilijk en tijdrovend om managementrapportages te maken, waardoor het management niet (tijdig) kan bijsturen o.b.v. managementinformatie. De rapportages die worden gemaakt door afdeling Vastgoed voldoen (nog) niet.
Als er in OGAGIS nieuwe contracten worden aangemaakt die niet in Hermes worden aangemaakt kunnen verschillen ontstaan tussen beide systemen.

Oorzaak: Er zijn meerdere afdelingen betrokken bij het erfpachtproces. Elk van deze afdelingen kent vanuit haar eigen rol een informatiebehoefte en daarmee een informatiesysteem (geografisch, juridisch en financieel). Er is niet één overkoepelend geautomatiseerd systeem. Daarbij werken mensen vanuit verschillende rollen tegelijk aan dezelfde dossiers/contracten.
De Managementrapportages waarmee verschillen en doorlooptijden kunnen worden geconstateerd komen niet goed uit het systeem. Ook het rapportagesysteem Cognos is hiervoor niet geschikt. Daarbij is de toegang tot het systeem wat rapportages genereert beperkt (tot één) en het vergt veel handwerk om rapportages te maken.
Er kunnen bij uitgiftes in OGAGIS rechten aangemaakt worden die uiteindelijk niet tot een erfpachtcontract leiden en dus niet in Hermes worden aangemaakt.

Gevolg: Fouten in communicatie met erfpachter (o.a. verkeerde nota's). Inefficiënties in het werkproces, extra afstemming, herstel van fouten. Veel handwerk bij het opstellen van managementinformatie kan leiden tot fouten in rapportages en het niet tijdig informeren bij afwijkingen. Data is niet up-to-date met gevolg dat er fout geïnformeerd wordt.

3. Dienst ICT (omgeving, registratie)

Risico: De kwaliteit van de dienstverlening van DICT is onvoldoende en er is sprake van een vriesperiode waardoor ontwikkelingen op automatiseringsgebied stilliggen.

Oorzaak: De gebrekkige kwaliteit van het voormalige SHI en het huidige DICT leidt tot vertragingen en knelpunten in het systeembeheer. Dit kan leiden tot systeemfouten met foutieve informatie als gevolg.
Als gevolg van de zogenaamde vriesperiodes, waarin er geen nieuwe zaken worden opgepakt tussen OGA en DICT liggen noodzakelijke ontwikkelingen op automatiseringsgebied stil. Ontwikkelingen die stilliggen zijn onder meer:
- De meerwaarde (het verschil tussen de afkoopsom en de grondwaarde) is één van de belangrijkste opbrengsten van Bureau Erfpacht, maar komt desondanks nog niet uit geautomatiseerde systemen; dit zit wel in de volgende release van Hermes (is tevens een aandachtspunt van Acam).
- Er zit geen signaleringsfunctie in Hermes, waardoor het aan de scherpzinnigheid van de erfpachtbeheerder ligt om tijdig actie te ondernemen. Vooral bij controle activiteiten is dit van belang. Voor de CHET procedure zijn wel signaleringsfuncties ingebouwd in de volgende release van Hermes.
- Gebrekkige managementinformatie.
- Change t.a.v. koppeling Hermes en OGAGIS wordt niet uitgevoerd.

Gevolg: Het Hermes systeem ligt door het slecht functioneren van DICT, langer stil dan noodzakelijk door onvoldoende prioriteit / kwaliteit DICT. Dit zorgt er voor dat medewerkers niet verder kunnen met werkzaamheden (productieverlies) en dat nota's niet tijdig kunnen worden verstuurd (renteverlies). Niet tijdige systeemaanpassingen zorgen voor foutieve nota's (derving van inkomsten, extra proceskosten door herstelwerkzaamheden, negatief effect op imago, juridische kosten in geval van juridische procedures, gebrekkige informatie t.b.v. het bestuurlijke rapportages).
Gevolgen stilliggen systeemontwikkelingen:
- Geen ontwikkeling in de systematiek t.a.v. managementinformatie en derhalve onvoldoende managementinformatie.

- De meerwaarde is op dit moment moeilijk controleerbaar, dit wordt mogelijk opgelost door functionaliteit in de volgende release van hermes.
- Niet tijdig controles uitvoeren. Niet tijdig wijzigingen signaleren, waardoor mogelijk inkomsten worden misgelopen.

4. Decentrale dossiers Stadsdelen (organisatorisch, erfpachtcontract)

Risico: De behandeling van zogenaamde bestuurlijk gevoelige dossiers (uitgifte en wijzigingen) vindt decentraal plaats door de stadsdelen.

Oorzaak: De stadsdelen doen zelf de uitgiftes voor hun eigen projecten, het erfpachtbeheer is tegenwoordig centraal, maar dat geldt niet voor de bestuurlijk gevoelige dossiers. Die worden door het stadsdeel behandeld. Dat maakt het enerzijds moeilijk om de juistheid en volledigheid te garanderen van de erfpachtadministratie; anderzijds heeft BE daardoor onvoldoende invloed op de beheersbaarheid van gemaakte (specifieke) afspraken met erfpachters (de bijzondere bepalingen).

Gevolg: Onjuistheid en onvolledigheid erfpachtadministratie bij bestuurlijk gevoelige stadsdeeldossiers. Dit is met name een risico bij de jaarrekeningcontrole.

5. Capaciteit Juridische Zaken (juridisch, erfpachtcontract)

Risico: Er is structureel onvoldoende capaciteit bij afdeling Juridische Zaken om tijdig te kunnen adviseren aangaande erfpachtbeheer.

Oorzaak: Bij de afdeling JZ werkt een limitatief aantal mensen. Bij pieken in de aanvraag van juridische adviezen t.a.v. procedures of de totstandkoming van beleid komt het regelmatig voor dat er onvoldoende capaciteit beschikbaar is.

Gevolg: Onvoldoende inbreng JZ bij procedures of beleid en daardoor juridische omissies in contracten of beleid. Mogelijk ook vertraging in processen. Dit kan weer juridische procedures tot gevolg hebben met extra kosten en derving van inkomsten tot gevolg. Daarnaast neemt het draagvlak voor het erfpachtstelsel af door de juridische omissies.

6. Verloop medewerkers / flexibele contracten (organisatorisch, algemeen)

Risico: Door een groot verloop in het medewerkersbestand van BE gaat (met regelmaat) veel kennis verloren en ontstaan inefficiënties.

Oorzaak: Er is een grote flexibele schil in het personeelsbestand bij BE veroorzaakt door de flexibele contracten. Het BE vak is behoorlijk specifiek, medewerkers dienen daardoor door OGA zelf te worden opgeleid.

Gevolg: Het verloop werkt kennisverlies en inefficiënties in de hand (overdracht, inwerken).

7. Erfpacht als alternatieve dekking (financieel, algemeen)

Risico: BE heeft een doelstelling t.a.v. de afdracht aan de Algemene Dienst. Nu als gevolg van de economische crisis andere dekkingsbronnen dreigen op te raken bestaat het risico dat men het erfpachtstelsel wil gebruiken als alternatieve financiering (grexen, transformatie, VEF, stadsdelen, enz.).
Dat geldt zowel intern OGA als op politiek niveau.

Oorzaak: Als gevolg van de economische crisis is er een tekort in de ruimtelijke fondsen. Er worden voorstellen gedaan over het gebruik van het erfpachtstelsel als alternatieve dekking o.a. bij de gezondmaking van het vereveningsfonds en het inzetten van erfpacht om klimaatneutraal bouwen te financieren. BE wordt niet bij al deze voorstellen betrokken, derhalve zijn afspraken niet bekend bij BE.

Gevolg: Oplossing voor korte termijn problemen in het fonds, gaat ten koste van lange termijn opbrengsten in de algemene dienst (minder slagkracht op lange termijn).
Er bestaat een risico op het niet halen van de afgesproken bijdrage aan de Algemene Dienst (afdracht).

8. Versiebeheer erfpachtaanbieding (organisatorisch, uitgifte)

Risico: Verkeerde versie van erfpachtaanbieding door erfpachter ondertekent en door OGA geaccepteerd.

Oorzaak: In het proces van onderhandelingen (met name bij complexe langdurige erfpachtaanbiedingen) worden meerdere aanpassingen in de erfpachtaanbiedingen gedaan, waardoor er meerdere versies van de aanbiedingen worden gemaakt. Het kan voorkomen dat de erfpachter uiteindelijk een verkeerde versie ondertekent en retourneert en dat OGA deze accepteert als definitieve versie.

Gevolg: Bij de overdracht van uitgifte naar erfpachtbeheer is daardoor de kans op het gebruiken van een verkeerde versie aanwezig. Hierdoor wordt bijvoorbeeld uitgegaan van de verkeerde ingangsdatum, waardoor te vroeg of te laat canon of rente in rekening wordt gebracht. Dit geeft ook onduidelijkheid bij de erfpachter, het kan immers zijn dat hij kosten in rekening krijgt gebracht die naar zijn mening niet conform het contract zijn.
Heeft tevens effect op het imago van het erfpachtstelsel.

9. Juridische procedures (sociaal/maatschappelijk, algemeen)

Risico: Veel en langlopende juridische procedures tussen de Gemeente Amsterdam en erfpachters (o.a. rond CHET-taxaties, Telesquash en de protesters), al dan niet verenigd in belangenorganisaties. Hierdoor zitten beide partijen in langdurige onzekerheid. Daarnaast brengt dit verjaringsrisico's met zich mee.

Oorzaak: Erfpachters vechten herzieningen aan op grond van slecht onderbouwde taxaties. Onder andere bij bestemmingswijzigingen worden nieuwe grondprijzen aangevochten. Een rechter oordeelt dat de taxatie door een deskundige te summier is opgesteld.
Er kunnen rechtzaken worden aangespannen gericht tegen het erfpachtbeleid (daarmee wordt in feite het beleid juridisch getoetst).

Gevolg: Juridische procedures kosten veel geld en hebben een negatief effect op het imago (en draagvlak) van het erfpachtstelsel.
Gerechtelijke uitspraken kunnen leiden tot ongewenste beleidsaanpassingen (en daarmee proceskosten en/of derving van inkomsten).
Positief is dat door jurisprudentie het Erfpachtbeleid kan worden aangescherpt.

10. Samenwerking FA (omgeving, prolongatie)

Risico: Er bestaat een andere opvatting over prioriteiten en de inrichting van de administratie tussen FA en BE.

Oorzaak: De FA heeft (soms) te weinig capaciteit om aan de behoefte van BE te voldoen. Daarnaast is er sprake van een verschil in inschatting van prioriteiten. Tevens zijn er verschillen van inzicht t.a.v. de

inrichting van de erfpacht administratie, waardoor de Interface Hermes - FIS gecompliceerd wordt met daardoor kans op fouten (niet alle informatie beschikbaar als er verrekend wordt, geen terugkomrecht). De belangrijkste vorm van communicatie tussen BE en de erfpachter loopt via de nota's; het is dus van belang dat het administratieve proces goed verloopt. Daarnaast is de telefonische bereikbaarheid van de FA cruciaal voor BE.

Gevolg: Er ontstaan fouten, vertragingen en door de vertragingen rente derving (nota's blijven te lang liggen). Fouten in nota's hebben negatieve invloed op het imago en het draagvlak van het erfpachtstelsel. Heel concreet verschil van inzicht: FA stuurt geen rente nota's bij te laat betaalde canon, inkomstenderving.

Vervolg

Deze risicoanalyse is met voorliggende rapportage afgerond. De volgende fase is de risicobeheersing. Voor het vervolg worden de volgende acties voorgesteld:

Risicobeheer concretiseren en uitvoeren:
In de sessies is kort en bondig besproken welke beheersmaatregelen kunnen worden getroffen (meer als denkrichting). In een separaat Plan van Aanpak risicobeheersing zullen deze beheersmaatregelen worden opgesomd. Dat Plan van Aanpak kan als een soort groeimodel worden uitgewerkt. In eerste instantie is het nodig te bepalen welke risicobeheersmaatregelen daadwerkelijk zullen worden toegepast. Deze kunnen daarna verder worden geconcretiseerd. Van belang is de benodigde capaciteit goed in te schatten, de benodigde financiële middelen, (mede op basis van voorgaande) de prioriteit, . de trekker de wijze van voortgangsbewaking en de deadlines.
Veelal lopen er al ontwikkelingstrajecten of bedrijfsvoeringsprojecten bij BE (op organisatorisch gebied, of op ICT gebied) waarop kan worden aangehaakt. In het plan van aanpak kan dit worden geconcretiseerd.

Agenderen voor MT BE:
In het MT van BE kan de voortgang van risicobeheersmaatregelen op de agenda worden geplaatst. Hierbij zou structureel van de top 10 de stand van zaken kunnen worden gegeven.
NB: Ook risico's die niet in de top 10 staan, nieuwe risico's, of beheersmaatregelen die tijdens de rit aan de oppervlakte komen kunnen uiteraard doorlopend aan de lijst worden toegevoegd.

Maandrapportage:
De stand van zaken rond de risicobeheersmaatregelen kunnen als standaard onderdeel worden opgenomen in de maandrapportage voor BE (bij de 5-9-12-maands periode). Hierbij dient het verstrijken van deadlines t.a.v. risicobeheermaatregelen gesignaleerd te worden.

Budgetverantwoordingsgesprekken:
In de budgetverantwoordingsgesprekken tussen portefeuillehouder (DT) en de afdelingsmanager (rond de 5, 9 en 12 maandperiode) kunnen de belangrijkste risico's en de s.v.z. rond de beheersmaatregel aan de orde komen.

P&C producten:
In de P&C producten, de begroting, de 5-9 maandsrapportage en de jaarrekening kan relevante informatie t.a.v. de risico's worden opgenomen. De in de bijlage bij deze rapportage geleverde lijsten met risico's voldoen aan de eisen die zijn gesteld vanuit de dienst en vanuit het concern. In de bestuurlijke rapportages staat een paragraaf resterende risico's. Dat zijn risico's die drukken op het weerstandsvermogen van de gemeente Amsterdam. Voor Erfpacht geldt dat de risico's voornamelijk drukken op het resultaat dat wordt afgedragen aan het concern (algemene middelen) en aan de voeding van het Stimuleringsfonds.

Cyclus:
Risicomanagement stopt niet bij het eenmalig uitvoeren van een risicoanalyse. Periodiek komen de risico's aan bod in het management van de afdeling (zoals hiervoor beschreven). Daarnaast is de verwachting van het DT in ieder geval één keer per jaar een volledige update wordt gemaakt van de risicoanalyse. Daarbij is het van belang stil te staan bij en voort te boduren op de vorige analyse. Een verschillenanalyse moet mogelijk zijn om voor afdelingsmanagement, DT en bestuur inzichtelijk te maken wat de vorderingen zijn op het gebied van het managen van de risico's.

Vervolgsessies:
Uit de risicoanalyse komt naar voren dat risico's voor een belangrijk deel ontstaan in het uitgifteproces. Aanbevolen wordt om samen met uitgevers een sessie te wijden aan deze risico's. Dit kan helpen de precieze risico's te onderscheiden en de beheersmaatregelen verder te concretiseren. Uitgifte wordt daarmee ook deelgenoot van de risico's van uitgifte voor het Erfpachtbeheer.
De oorzaak voor andere risico's ligt ook vaak in het samenwerkingsverband met andere afdelingen of partijen, zoals DMB, DICT en stadsdelen. Dat zorgt ervoor dat het bureau BE niet alleen in staat is al haar risico's weg te nemen of te reduceren. Dit zal een gezamenlijke prestatie moeten zijn.

Bijlage risicolijst