IJking en herijking van projecten

Afwegingskader om het risicoprofiel van projecten te bepalen en ijking



13 april 2021
Kenmerk 8687761

Colofon

uitgave

Bedrijfsvoerings- en Strategienetwerk
Concerncontrol
Gemeente Utrecht
030 - 286 00 00
info@utrecht.nl

informatie

Inhoud

1. Inleiding 4

2. IJking nieuwe projecten 5

3. Herijking en rapportage 7

4. De ijking van lopende projecten 9

Bijlage 1. Vragenlijst 11

Bijlage 2. Scoring van projecten 13

1. Inleiding

1.1. Projecten onder de Regeling

In 2021 treedt de Regeling Risicovolle Projecten (RRP) in werking. Als hulpmiddel om te bepalen of een project een zodanig risicoprofiel heeft dat deze onder de Regeling zou moeten vallen, is een lijst met criteria opgesteld. In de RRP staat deze beoordeling beschreven als de ijking van projecten. Ook is opgenomen dat wordt nagegaan of risicovolle projecten onder de Regeling moeten blijven vallen. Hoe deze ijking en herijking in zijn werk gaat, is opgenomen in hoofdstuk 2 en 3 van dit afwegingskader.

Bij het maken van de RRP, is een eerste ijking uitgevoerd van lopende projecten van de gemeente Utrecht aan de hand van dit afwegingskader. De daaruit voortkomende lijst van projecten is opgenomen in hoofdstuk 4 van deze rapportage.

1.2. Bestuurlijke verantwoordelijkheden

Alle portefeuillehouders die projecten uitvoeren kunnen te maken krijgen met het ijken van projecten en het herijken ervan. Dit betekent dat ook vele organisatieonderdelen met de RRP te maken kunnen krijgen. De verantwoordelijkheden van de portefeuillehouder control, worden ambtelijk voorbereid door de afdeling Concerncontrol. In paragraaf 2.3 worden de verantwoordelijkheden van de ambtelijke betrokkenen verder toegelicht.

Het collegelid in wiens portefeuille het betreffende risicovolle project valt is verantwoordelijk voor:
- de eerste ijking van de projecten
- de herijking ervan.

De portefeuillehouder control is namens het college verantwoordelijk voor:
- de organisatie van de ijking en herijking van risicovolle projecten.

2. IJking nieuwe projecten

2.1. Samenvatting

Wat	Wie	Wanneer
Onderkennen welke nieuw te starten projecten zodanige risico's hebben dat zij mogelijk onder de Regeling moeten vallen	Portefeuillehouders in het college, uitvoerende organisatieonderdelen en eenheden businesscontrol	Voorafgaand aan het moment dat het college met een eerste financieel of inhoudelijk kader naar de gemeenteraad gaat
Bepalen welke risico's zich in een project voordoen met behulp van de vragenlijst in bijlage 1	Uitvoerende organisatieonderdelen en Concerncontrol	Voorafgaand aan het moment dat het college met een eerste financieel of inhoudelijk kader naar de gemeenteraad gaat
Het toekennen van risicopunten aan verschillende aspecten van het project zoals opgenomen in bijlage 2	Control in overleg met project	
Collegebesluit over de vraag of het project aan de raad wordt voorgedragen om onder de Regeling te vallen	College, voorbereiding door uitvoerende organisatieonderdelen en Concerncontrol	Voorafgaand aan het moment dat het college met een eerste financieel of inhoudelijk kader naar de gemeenteraad gaat

2.2. IJking: onderkennen risicovolle projecten

Uitvoerende organisatieonderdelen: Het onderkennen welke projecten onder de RRP kunnen vallen, is primair een verantwoordelijkheid van de portefeuillehouder in het college en de organisatieonderdelen die projecten uitvoeren. Zij maken de inschatting of hun project dermate omvangrijk, complex, innovatief of betekenisvol is voor de stad dat hierop het bijzondere informatieregime van toepassing zou moeten zijn zoals dat is vastgelegd in de RRP. Hierbij is ook een rol weggelegd voor de eenheden businesscontrol van de organisatieonderdelen. Bij de start van nieuwe projecten, bij faseovergangen in projecten of andere wijzigingen in of rond lopende projecten is de vraag of het project wel of niet (meer) onder de RRP zou moeten vallen, een punt van aandacht.

Voor de portefeuillehouder en de organisatieonderdelen is het eerste moment om af te wegen of het project onder de RRP zou moeten vallen, het eerste moment dat een financieel en inhoudelijk kader ter besluitvorming aan de gemeenteraad wordt aangeboden. Het kan hierbij gaan bij besluitvorming over een programma van eisen, een functioneel ontwerp of een ander document waarin een initiatief voor het eerst in de gemeenteraad wordt besproken.

Projecten kunnen een zeer lange looptijd hebben. Het is niet vanzelfsprekend dat de projecten, als zij eenmaal onder de regeling vallen, daar permanent onder blijven vallen. Immers, als projecten naar een andere fase gaan, kunnen de uitvoeringsrisico's weer anders ingeschat worden.

Concerncontrol: Het is de taak van Concerncontrol om het bestaan en verdere gebruik van de RRP onder de aandacht te brengen van de belanghebbenden bij de organisatieonderdelen en speciaal bij de eenheden businesscontrol. Er heeft bij het opstellen van de regeling een eerste ijking van projecten plaatsgevonden; het al dan niet toevoegen van projecten onder het regime is een continu aandachtspunt voor zowel de organisatieonderdelen als voor Concerncontrol.

2.3. Beoordeling project aan de hand van criteria

Uitvoerende organisatieonderdelen: Aan de hand van tien criteria kan worden bepaald of een project zodanige kenmerken heeft dat de RRP van toepassing is. Deze criteria zijn opgenomen in bijlage 2. Op basis van deze criteria is een vragenlijst opgesteld om een afweging te maken of een project aan de criteria voldoet. Deze vragenlijst is opgenomen in bijlage 1.
De beoordeling van de vragenlijst en de weging van de criteria door het uitvoerend organisatieonderdeel en concerncontrol zal worden voorgelegd aan de voor het project verantwoordelijke portefeuillehouder om het betreffende project wel of niet onder de RRP te brengen. Hierover wordt gerapporteerd in het overzicht van (her-)ijkingen

.

2.4. Bestuurlijke besluitvorming

De uitvoerende organisatieonderdelen en concerncontrol leggen gezamenlijk de bevindingen uit de ijking voor aan het college. De portefeuillehouders van de projecten in het college zijn verantwoordelijk voor de juistheid en volledigheid van de informatie.

3. Herijking en rapportage

3.1. Samenvatting

Wat	Wie	Wanneer
Nagaan of lopende projecten onder de Regeling vallen	Portefeuillehouders, uitvoerende organisatieonderdelen en businesscontrol	De komende jaren is er sprake van een overgangsperiode waarin ook lopende projecten onder de Regeling gebracht kunnen worden. Dit kan op alle momenten .
Nagaan of een risicovol project onder de Regeling moet blijven vallen	Concerncontrol in samenwerking met de uitvoerende organisatieonderdelen	Bij fase-overgang
Besluitvorming over het voorstel tot het beëindigen dat projecten onder de Regeling vallen of dat nieuwe projecten onder de Regeling zullen vallen	College	Bij start (nieuwe projecten) en fase-overgang
Rapportage over de uitgevoerde ijkingen en herijkingen in de Voorjaarsnota bij de Bestuursrapportage	Concerncontrol	Vanaf de Bestuursrapportage bij de Voorjaarsnota 2022

3.2. Herijking

Herijking van de projecten die zijn opgenomen onder de Regeling gebeurt door opnieuw na te gaan of de risico's in het project, zoals onderkend bij een eerdere ijking, nog actueel zijn. Dit gebeurt aan de hand van de vragenlijst die is opgenomen in bijlage 1 en de scoring die is opgenomen in bijlage 2.

Bij de gemeente zijn er tal van lopende projecten die in 2021 of eerder gestart zijn. Deze projecten zijn bij de start niet geijkt volgens de methode die beschreven is in hoofdstuk 2. Daarom is het mogelijk dat er risicovolle projecten lopen. In de beginjaren dat de Regeling van kracht is, zal ook bij lopende projecten een ijking uitgevoerd kunnen worden. Portefeuillehouders, eenheden businesscontrol en uitvoerende eenheden zullen zich daarvan bewust moeten zijn. Het is de taak van Concerncontrol om het bewustzijn hiervoor te vergroten of te behouden.

3.3. Besluitvorming en informatievoorziening

Het College neemt een besluit over de uitgevoerde ijking en bepaalt of het betreffende project aan de gemeenteraad voorgesteld zal worden om onder de RRP te vallen.

Het college rapporteert jaarlijks in de Bestuursrapportage bij de Voorjaarsnota over de in het afgelopen jaar uitgevoerde ijkingen en herijkingen. Namens de portefeuillehouder control bundelt Concerncontrol deze informatie en voert hierop een toets uit. De portefeuillehouders in het college en de uitvoerende eenheden zijn verantwoordelijk voor de juistheid en volledigheid van de informatie.

Deze informatie wordt aangeboden aan de gemeenteraad. De raad besluit welke projecten onder de RRP vallen.

4. De ijking van lopende projecten

4.1. Onderzoeksmethode

De RRP is ook van toepassing op lopende risicovolle projecten van de gemeente Utrecht. Om na te gaan welke grote projecten er bij de gemeente Utrecht in uitvoering zijn, hebben we stappen gezet, die hieronder zijn opgenomen. Omdat het voor het overgrote deel gaat om lopende projecten, is het onvermijdelijk dat zich wijzigingen voordoen in bijvoorbeeld de financiële gegevens of de beoogde afrondingsdatum. Om na te gaan welke lopende projecten onder de RRP zouden kunnen vallen, zijn de volgende stappen gezet:

1. Inventarisatie investeringsprojecten. Hieruit zijn de projecten met een financieel belang van € 10 miljoen of meer geselecteerd.
2. Van deze projecten is nagegaan of de beoogde afronding voor 2023 ligt in verband met de overgangsbepaling in de RRP dat de looptijd nog tenminste 2 jaar zou moeten zijn, te rekenen vanaf 2021.
3. Op verzoek van de raadsleden in de werkgroep is ook nagegaan of Het Zandpad en WiGo4It toegevoegd zouden kunnen worden aan de risicovolle projecten. Vanuit het programma Energie is daarna nog het project Overvecht Noord Aardgasvrij aangemeld als potentieel risicovol.
4. Voor de potentieel risicovolle projecten is een vragenlijst ingevuld door de projectmanagers.
5. Na het gezamenlijk beoordelen aan de hand van dit afwegingskader, wordt voorgesteld om initieel vijf projecten onder de RRP te brengen.

4.2. Puntentoekenning

In het onderstaande overzicht is de puntentoekenning opgenomen. Dit overzicht laat zien dat er op dit moment vijf projecten lopen die onder de RRP vallen als we de grens bij een puntentotaal van 30 aanhouden om een project wel of niet onder de regeling te laten vallen.

*Overzicht puntentoekenning per project**

	Noordelijk Randweg Utrecht	Restauratie Domtoren	Programma Wervenge-bied	Berlijnplein	Overvecht Noord Aardgasvrij
Bestuurlijk complex	5	5	5	5	5
Organisatorisch complex	3	5	5	5	3
Bevoegdheden	5	5	3	3	3
Innovatief	0	3	3	5	3
Complexiteit bij uitvoering	3	3	5	3	5
Impact samenleving	5	5	5	3	5
Impact bedrijfsvoering	3	3	3	3	0
Budget	5	5	5	5	3
Risico's	5	3	5	5	0
Doorlooptijd	5	5	5	5	5
Totaal	**39**	**42**	**44**	**42**	**32**

4.3. Niet onder de RRP

Bij de afweging van het project transitie van WiGo4It en WSB is geen puntentotaal van 30 of meer gehaald. Voor het Nieuwe Zandpad geldt dat de doorlooptijd vanaf ingaan van de regeling nog minder dan 2 jaar is, en valt daarmee onder de overgangsbepaling in de RRP.

4.4 Vervolg met de projecten

Als besloten wordt over de invoering van de RRP, zal voor de vijf projecten die thans onder de regeling vallen, een startdocument worden opgesteld. In overleg met de projecten zal hiervoor een planning worden gemaakt.

Bijlage 1. Vragenlijst

1. Bestuurlijke complexiteit:

a. Hoeveel externe organisaties (bedrijven of andere overheden) zijn betrokken bij het project? Welke?
b. Hoeveel organisatieonderdelen van de gemeente Utrecht zijn betrokken bij dit project? Welke?
c. Zijn de externe organisaties overheden of private organisaties?

2. Organisatorische complexiteit:

a. Welke rol spelen deze externe organisaties in het project?
b. Is hun rol cruciaal bij de uitvoering van het project?

3. Substantiële gemeentelijke bevoegdheden:

a. Wie kan besluiten nemen over het project?
b. Zijn er ook andere bestuursorganen die besluiten moeten nemen?
c. Zijn er aspecten waarmee andere organisaties moeten instemmen?
d. Over welke aspecten in het project wordt door de gemeente Utrecht afgestemd met andere partijen?

4. Innovatief:

a. Zijn er innovaties in het project?
b. Welke rol spelen die in het project?
c. Zijn dit technische of financiële innovaties?
d. Wordt de toepassing van de innovaties in de loop van het project steeds meer routine?

5. Complexe uitvoering:

a. Hoeveel raakvlakprojecten heb je geïdentificeerd?
b. Wordt het project uitgevoerd in de binnenstad?
c. Zijn er ondergrondse werkzaamheden?
d. Wordt gewerkt aan of in de nabijheid van het cultureel erfgoed van de stad?
e. Zijn er andere aspecten die de uitvoering van het project compliceren?

6. Impact op de samenleving:

a. Heeft de uitvoering van het project te maken met een van de strategische uitgangspunten van het college?
b. Heeft het project impact op de samenleving?
c. Ligt de uitvoering van het project gevoelig bij de inwoners?

7. Impact op gemeentelijke bedrijfsvoering:

a. Zijn er bedrijfsvoeringsonderdelen van de gemeente Utrecht betrokken bij het project?
b. Welke?
c. Wat is hun rol in het project?
d. Is de uitvoering van het project belastend voor de bedrijfsvoering van de gemeente?

8. BUDGETTAIR BESLAG:

a. Wat gaat de uitvoering van het project in totaliteit kosten?
b. In welke fase van het project zullen de meeste kosten gemaakt worden?
c. Wat zijn de kosten per fase, per onderdeel en per jaar?

9. GROTE FINANCIËLE RISICO'S:

a. Is er een risicoanalyse gemaakt en zijn de risico's gekwantificeerd?
b. Zijn er financiële risico's voorzien bij de uitvoering van het project?

10. WAT IS DE TOTALE DOORLOOPTIJD VAN HET PROJECT, INCLUSIEF PLANFASE?

VIND JIJ DAT JOUW PROJECT ONDER DE REGELING RISICOVOLLE PROJECTEN ZOU MOETEN VALLEN?

Bijlage 2. Scoring van projecten

Overzicht operationalisering van de criteria voor risicovolle projecten

Criterium	Hoog (5 punten)	Middel (3 punten)	Laag (0 punten)
1.Bestuurlijk complex	Tenminste drie overheden of private organisaties spelen een belangrijke rol in het project	Een of twee andere overheden of private organisaties spelen een belangrijke rol in het project	Er zijn geen andere organisaties betrokken of hun rol is gering
2. Organisatorisch complex	Bij de uitvoering zijn tenminste drie organisaties of organisatieonderdelen betrokken. Hieronder kunnen ook aannemers en contractpartners vallen.	Bij de uitvoering zijn twee organisaties of organisatieonderdelen betrokken.	Uitvoering ligt volledig bij een organisatieonderdeel.
3. Substantiële gemeentelijke bevoegdheden als samengewerkt wordt met meerdere partijen	Besluitvorming is verdeeld over meerdere overheden	Andere organisaties hebben instemmingsrecht	Er is afstemming met andere partijen maar Utrecht beslist
4. Innovatief in technisch opzicht of contractvorm	Er wordt een nieuwe techniek ingezet en in het hele project blijft vernieuwing een rol spelen. Of er wordt een contractvorm ingezet waarmee de gemeente weinig ervaring heeft.	In de beginfase speelt vernieuwing een rol, in de uitvoering wordt hiermee routine opgedaan	Een aspect is vernieuwend, overwegend routinematige werkzaamheden
5. Complexiteit bij uitvoering	Uitvoering met veel raakvlakprojecten, in de binnenstad, ondergronds of aan cultureel erfgoed	Alleen raakvlakprojecten of contractvorm worden als risicovol gezien	Eenvoudige uitvoering en contractvorm
6. Impact op samenleving/ omgeving/ bewoners	Grote impact, hoort bij opgaven van het college, ligt gevoelig in de samenleving	Grote impact, hoort bij opgaven van het college, niet gevoelig in de samenleving	Lage impact
7. Impact op gemeentelijke bedrijfsvoering	Hoge belasting van tenminste drie bedrijfsvoeringstaken	Hoge belasting van twee bedrijfsvoeringstaken	Hoge belasting van een bedrijfsvoeringstaak
8. Budgettair beslag	Hoger dan € 10 miljoen	Tussen € 2 en € 10 miljoen	Minder dan € 2 miljoen
9. Financieel beslag risico's	De (financiële) risico's zijn ≥ 20% van het projectbudget, of meer dan € 5 miljoen of de financiële risico's zijn niet in kaart gebracht	(Financiële) risico's liggen onder de 20% van het projectbudget of minder dan € 5 miljoen	Er zijn nauwelijks (financiële) risico's
10. Doorlooptijd	Langer dan 5 jaar	2 tot 5 jaar	Minder dan 2 jaar