



ADR

Bestuurskern

Dir. Openbaar Vervoer en
Spoor
Rijksinfrastructuur

Den Haag
Postbus 20901
2500 EX Den Haag

Contactpersoon

*beleidsmedewerker openbaar
vervoer en spoor*

nota

Managementreactie auditrapport risicomanagement
Zuidasdok

Datum

7 juni 2023

Ons kenmerk

IenW/BSK-2023/138039

Inleiding

De Auditdienst Rijk (ADR) heeft het *onderzoeksrapport risicomanagementsysteem programma Zuidasdok* in concept opgeleverd. Na het verzenden van deze managementreactie zal de ADR de rapportage afronden. Onder het risicomanagementsysteem wordt in het onderzoek verstaan: de organisatie en het proces van het risicomanagement van het gehele programma Zuidasdok. In de hoofdtekst van het rapport beschrijft de ADR middels een 'uitzonderingsrapportage' (waarin alleen de afwijkingen ten opzichte van het referentiekader worden beschreven) de uitkomsten van het onderzoek naar de opzet en toepassing in de praktijk (bestaan) van het risicomanagementsysteem van Zuidasdok. Een overzicht van alle bevindingen is opgenomen in bijlage 3 van het rapport. Dit onderzoek is uitgevoerd in vervolg op de bevindingen van de externe review op de kostenraming van Zuidasdok in 2020.

Het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is formeel opdrachtgever voor dit onderzoek; in de praktijk hebben het ministerie en de gemeente Amsterdam deze verantwoordelijkheid samen ingevuld. In deze managementreactie geeft het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat in samenwerking met de gemeente Amsterdam, als medeopdrachtgever voor Zuidasdok, een reactie op het onderzoek, de bevindingen en de adviezen. De reactie beperkt zich tot de hoofdlijnen. Deze managementreactie bevat tevens een reactie van het programma Zuidasdok. De managementreactie van Zuidasdok spitst zich meer toe op de wijze waarop Zuidasdok voornemens is om met de individuele adviezen om te gaan.

Het onderzoek

Geconstateerd is dat het programma Zuidasdok goed heeft meegewerkt aan het onderzoek. Zij heeft hiervoor de gevraagde documentatie beschikbaar gesteld en heeft in ruime mate ook capaciteit beschikbaar gesteld voor het beantwoorden van de vragen van de ADR inclusief het wederhoor. De samenwerking tussen de ADR en Zuidasdok heeft op professionele wijze plaatsgevonden. Hiermee is de ADR door Zuidasdok in staat gesteld om het onderzoek conform verwachting uit te voeren.

De resultaten van het onderzoek

In 2020 is vastgesteld dat het risicomanagement van het programma nog in opbouw was. De opdrachtgever stelt nu vast dat de rapportage bevestigt dat het programma Zuidasdok voor wat betreft de organisatie en het proces op professionele wijze risicomanagement voert, overeenkomstig van een programma



met de omvang van Zuidasdok mag worden verwacht. De opzet van het risicomanagementsysteem voldoet aan 30 van de 39 eisen uit het referentiekader, qua toepassing in de praktijk voldoet het systeem – op een enkele uitzondering na – aan de gestelde eisen.

Bestuurskern
Dir. Openbaar Vervoer en
Spoor
Rijksinfrastructuur

Het risicomanagementsysteem van Zuidasdok vult, zeker na het overnemen van het merendeel van de adviezen, qua organisatie en proces een van de randvoorwaarden in om op professionele wijze om te gaan met risico's. Het betekent dat de programmaorganisatie erin is geslaagd vanaf 2020 een belangrijke, succesvolle verbetering uit te voeren. Hierbij is het van belang om aan te geven dat het onderzoek zich uitsluitend richtte op de inrichting en toepassing van het risicomanagementsysteem en *niet* op de inhoudelijke invulling daarvan. De beoordeling van deze veelal technische risico's behoort immers niet tot de competentie van de ADR.

Datum
23 mei 2023

Ons kenmerk
IenW/BSK-2023/138039

Voor de opdrachtgever wegen de bevindingen en het advies over het ontbreken van een expliciete beschrijving van de risicostrategie het zwaarst. De opvolging van dit advies kan niet alleen door het programma Zuidasdok worden ingevuld. Hierin moeten de opdrachtgevers het voortouw nemen in overleg met Zuidasdok. Met invulling van het advies voor een periodieke evaluatie van de effectiviteit van de risicostrategie worden omstandigheden gecreëerd waarin de doeltreffendheid van het risicomanagement verder kan toenemen.

De opdrachtgevers maken gebruik van het advies van de auditors om een risicostrategie op te laten stellen. Een programma met de omvang, complexiteit en tijdsperiode van Zuidasdok kent in elk stadium grote risico's die een gezamenlijke aanpak vragen om deze te voorkomen, te mitigeren of te compenseren. De risicostrategie zal ook deze aanpak moeten omvatten. De komende periode wordt een volgend deelproject (OVT2) aanbesteed. Parallel hieraan, worden de contouren van de risicostrategie geformuleerd, inclusief enkele specifieke afspraken over risicobeheersing van dit deelproject.

Het onderwerp van onderzoek was het programma Zuidasdok en de wijze waarop het programma haar risicomanagementsysteem heeft ingevuld. De opdrachtgevers zijn van mening dat Zuidasdok in de gelegenheid moet worden gesteld om eigenstandig een managementreactie op het rapport te geven. Deze is onderstaand integraal opgenomen. De opdrachtgevers stemmen in met de wijze waarop Zuidasdok de door de ADR geformuleerde adviezen zal verwerken.

Managementreactie Zuidasdok audit Risicomanagement

De Programmadirectie heeft de audit door de ADR van het risicomanagement ervaren als een uitgebreid en gedegen onderzoek van de opzet en toepassing van het risicomanagementsysteem bij Zuidasdok. Tijdens de uitvoering van de audit is er voldoende afstemming geweest tussen het auditteam van de ADR en de Programmadirectie, is hoor en wederhoor toegepast en zijn suggesties van de Programmadirectie door de ADR ter harte genomen. Daarmee is er in de ogen van de Programmadirectie met deze audit een juist beeld gegeven van de stand van het risicomanagement van het programma Zuidasdok.

De Programmadirectie is tevreden met de bevinding van de ADR waaruit blijkt dat een ruime meerderheid van de eisen, die aan het risicomanagementsysteem van een groot programma mogen worden gesteld, in de opzet beschreven zijn en dat het risicomanagementsysteem van het programma Zuidasdok in de praktijk vrijwel geheel wordt toegepast zoals dat in opzet is beschreven. Door de opzet



van een 'uitzonderingsrapportage', waarin alleen aandacht wordt gegeven aan de zaken die 'afwijken', sneeuwt deze conclusie wat onder. De Programmadirectie herkent de bevindingen en adviezen met betrekking tot de beschrijving van de opzet van het risicomanagementsysteem en de toepassing ervan in de praktijk van Zuidasdok.

De programmadirectie zal als volgt invulling geven aan deze adviezen.

Opzet risicomanagementsysteem

De ADR heeft een drietal adviezen over de beschrijving van de opzet van het risicomanagementsysteem gegeven. De Programmadirectie neemt twee van deze drie adviezen over en zal deze in de beschrijving van het risicomanagementsysteem opnemen:

- *Beschrijving van de risicostrategie van het programma Zuidasdok (eis 1.5);*
- *Beschrijving van hoe de gekwantificeerde risico's in gevolgen voor tijd moeten worden verwerkt in de probabilistische planning (eis 8.1);*

Het derde advies om onderstaande eis te beschrijven in de opzet van het risicomanagement systeem wordt niet overgenomen. De Programmadirectie ziet geen toegevoegde waarde in het beschrijven van het resultaat van de monitoring van de beheersmaatregelen ten opzichte van de werkwijze zoals die in de praktijk wordt toegepast, al was het maar omdat beheersmaatregelen in een project zelden een repetitief karakter hebben.

- *De wijze waarop het resultaat van de monitoring van de beheersmaatregelen in het logboek in de systemen RiskID en GRIP (waarin de risico's worden bijgehouden) moet worden vastgelegd en wat daarbij precies moet worden vastgelegd (eis 11.2).*

Toepassing risicomanagementsysteem in de praktijk

De ADR heeft een tweetal adviezen gegeven over de toepassing van het risicomanagementsysteem in de praktijk. De Programmadirectie zal het volgende advies in de praktijk gaan toepassen:

1. *Wij adviseren om de effectiviteit van deze risicostrategie periodiek, bijvoorbeeld jaarlijks, te evalueren en de risicostrategie zo nodig bij te stellen op basis van de uitkomsten van deze evaluatie;*

Het tweede advies wordt niet volledig herkend omdat er in de praktijk veel aandacht uitgaat naar de vastlegging van mutaties in het risicodossier in de risicomanagementsystemen RiskID en GRIP:

2. *Wij adviseren om structureel invulling te geven aan vastleggingen in het logboek in de systemen RiskID en GRIP op basis van daarover in de opzet van het risicomanagementsysteem te beschrijven afspraken. Dit advies geldt voor het vastleggen van het resultaat van de monitoring van de beheersing van projectrisico's en programmarisico's;*

DE DIRECTEUR-GENERAAL MOBILITEIT

Bestuurskern
Dir. Openbaar Vervoer en
Spoor
Rijksinfrastructuur

Datum
23 mei 2023

Ons kenmerk
IenW/BSK-2023/138039