

Bestuursdienst



Afdeling Bestuursadvisering
Onderwerp DaFinci

Bezoekadres
Waagstraat 1

Postadres
Postbus 20001
9700 PB Groningen

Aan de leden van de raad van de gemeente Groningen
te GRONINGEN

Wij zijn met het openbaar
vervoer bereikbaar, buslijnen
1, 2, 3, 5, 6, 11, 13, 16

Informatie over vertrektijden
krijgt u via 0900-92 92

In uw antwoord graag datum
en kenmerk vermelden.

Telefoon (050) 367 76 67 Bijlage(n) 2

Ons kenmerk BD 11.2595914

E-mailadres
div.bsd@groningen.nl

Datum **2 6 APR 2011** Uw brief
van

Uw kenmerk

Website
www.groningen.nl

Geachte heer, mevrouw,

Vorige week woensdag is in uw vergadering van de Raadscommissie Financiën en Veiligheid uitvoerig gesproken over de vertraging en de extra kosten bij de ontwikkeling en invoering van ons nieuwe financiële systeem DaFinci. Het college heeft een deel van de daar geformuleerde vragen ter vergadering beantwoord, de overige vragen beantwoorden wij in deze brief en in de toegevoegde bijlage.

Wij willen als college benadrukken dat wij de vertraging en de extra kosten van DaFinci betreuren. Dat wordt versterkt doordat wij u als Raad niet eerder geïnformeerd hebben. Daarvoor bieden we u bij dezen onze excuses aan.

Wij zijn u een verklaring schuldig over de vertraging, de kosten en de oorzaken van de late informatieverstrekking aan uw raad. In deze brief en de daarbij behorende bijlage gaan we daarop in. Omwille van de leesbaarheid halen we in deze brief de hoofdpunten aan en verwijzen u voor de zo volledig mogelijke antwoorden op uw vragen naar de bijlage 1.

Om maximaal lering te kunnen trekken over het verloop van dit project, zullen we een evaluatieonderzoek verrichten. Wij zouden ons kunnen voorstellen dat wij uw Raad via uw Audit Committee bij de opzet van het onderzoek alsmede bij de uitvoering ervan betrekken.

Verder willen we u mededelen dat onze accountant op dinsdag 26 april heeft bevestigd dat de nu geplande invoering in juni aanstaande reëel is en dat het nu nog benodigde extra krediet van 2,5 miljoen euro toereikend is. Daarmee



nu nog benodigde extra krediet van 2,5 miljoen euro toereikend is. Daarmee zijn de eventueel nog bestaande onzekerheden over de invoeringsdatum en de totale kosten van DaFinici weggenomen. Het rapport van de accountant is als bijlage bijgevoegd.

Informereren

De belangrijkste oorzaak van het te laat informeren van uw Raad is in onze ogen gelegen in het feit dat gebleken is dat het project DaFinici en daarmee het college *niet in control* was. In februari 2011 bleek ons dat het niet goed ging met het project. Terstond hebben we onze accountant opdracht gegeven te onderzoeken hoe het project er precies voor stond. De accountant heeft zijn onderzoek voortvarend gedaan. Op 9 maart hebben we de commissie Financiën en Veiligheid mondeling geïnformeerd. Het rapport van de accountant hebben wij op 17 maart aan u doorgezonden.

Vertraging

De voornaamste oorzaak van de vertraging van het project ligt ons inziens in het feit dat wij de complexiteit van dit ICT project en de impact op de gemeentelijke organisatie hebben onderschat.

Kosten

Onze accountant heeft beoordeeld dat het benodigde extra krediet van 2,5 miljoen euro toereikend is. De begroting van het project van de periode 1 april 2011 tot en met 1 augustus 2011 leggen wij in uw visietrommel.

Dekking

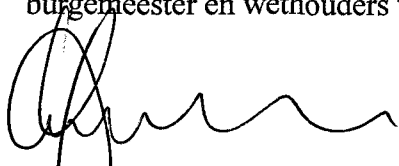
Verschillende partijen hebben vorige week nadrukkelijk laten weten de extra kosten niet te willen dekken uit de Algemene Egalisatie Reserve. Wij hebben alternatieve dekking gevonden in het te verwachten positieve resultaat 2011 op Treasury. Dit legt wel een voorbeslag op de bestemming van het rekeningresultaat 2011. Met een erratum op het raadsvoorstel komen we hier bij u op terug.

Hoe verder

Inmiddels heeft onze accountant laten weten de door de projectleiding gestelde invoering in juni 2011 reëel te achten. (De brief van de accountant is als bijlage 2 toegevoegd). Dat betekent dat de uiteindelijke vertraging een half jaar bedraagt. Er zijn in de projectstructuur wijzigingen aangebracht en van de externe projectleider hebben we afscheid genomen.

Wij vertrouwen erop u met deze brief over de hoofdlijnen voldoende te hebben geïnformeerd. Voor de uitgebreide beantwoording van uw vragen die gesteld zijn tijdens de raadscommissie Financiën en Veiligheid van 20 april 2011 verwijzen wij u naar bijlage 1.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,



de burgemeester,
dr. J.P. (Peter) Rehwinkel



de secretaris,
drs. M.A. (Maarten) Ruys

Bijlage bij brief beantwoording vragen raadscommissie Financiën en Veiligheid d.d. 20 april 2011.

In deze bijlage hebben wij de door u gestelde vragen geclusterd per thema. De antwoorden van de meeste door u gestelde vragen zijn terug te vinden in de brief. De vragen die niet in de brief worden beantwoord, kunt u hier terug vinden voorzien van een antwoord.

1 Wat is er mis gegaan en wat zijn daarvan de oorzaken?

- a is het project wel goed voorbereid, ingeschat en begroot
- b heeft de aansturing/projectleiding zijn werk wel goed gedaan
- c is de organisatie er wel toe in staat
- d was de taakverdeling met externen verstandig/effectief
- e moeten we ons in algemene zin zorgen maken over (financiële) controle in de gemeentelijke organisatie
- f en meer in het bijzonder over grote projecten als tram en Forum

2 Hoe kan het dat de problemen pas zo laat aan de raad zijn gemeld?

3 Hoe gaan we nu verder?

- a hoeveel gaat het hele project nu werkelijk kosten
- b waar wil het college het extra geld vandaan halen? (niet uit de AER!)
- c wanneer is het klaar
- d welke garanties geeft het college en zijn er nog meer risico's

4 Welke lessen trekt het college?

- a wat vindt het college van de hele gang van zaken, ook in het licht van de vele ingrijpende bezuinigingen
- b hoe gaat het college deze problemen in de toekomst voorkomen?

1 Wat is er mis gegaan en wat zijn daarvan de oorzaken?

a is het project wel goed voorbereid, ingeschat en begroot

CU Het is mogelijk dat wij dit over het hoofd hebben gezien, maar we willen graag van het college horen waar en wanneer dit (invoering van een ERP-systeem) is besloten, en waar we dat kunnen terugvinden in de stukken.

In het raadsvoorstel van december 2008 genaamd 'Professionalisering financiële functie/aanschaf nieuw financieel systeem' op pagina 4 schrijven wij dat we een nieuw financieel systeem willen inkopen met daarin modules financiën, inkoop, projecten en factuurverwerking. De aanbesteding heeft uiteindelijk een Enterprise Resource Planning-systeem (ERP-systeem) opgeleverd waarin deze modules zitten. Een ERP-systeem is een variant van een dergelijk systeem.

SP Of heeft het college het project niet goed op waarde geschat?

SP Kan het college aangeven of de impact van het project op de organisatie voldoende is ingeschat?

D66 En omgekeerd, dat de inschatting van de klus een realistische was.

GroenLinks Was de planning te ambitieus? Had het binnen een langere tijd moeten gebeuren?

Had het opgeknipt moeten worden? Hoe zit het met de ingehuurde projectleiding?

Stadspartij hoe het mogelijk is dat de gemeente zelf onvoldoende prioriteit stelde aan DaFinci.

D66 Het begint met de vraag of het college bij de aanvang van het project voldoende erop heeft toegezien dat de organisatie de klus aankon.

D66 Hebben we voldoende rekening gehouden met de ingewikkeldheid van de dienstenstructuur en van de eigen agenda's van de diensten?

Wij weten dat ICT-projecten door hun complexiteit elders vaak tot vertraging en extra kosten leiden, maar waren vastbesloten dat hier te voorkomen. Dat dat niet is gelukt, is teleurstellend. Achteraf kunnen we constateren dat we de complexiteit van een concernbreed project dat niet alleen een nieuw systeem behelst maar ook nieuwe werkprocessen hebben onderschat.

D66 Een volgende vraag is of het college bij de start van het project naast een programma van eisen ook een nulmeting heeft gevraagd, zodat later de prestaties ten opzichte van het huidige systeem beoordeeld kunnen worden.

GroenLinks In 2008 sprake was een nulmeting. Die is neem ik aan gewoon gedaan.

Toen is daarin eveneens een vergelijking gemaakt met andere gemeenten en met vergelijkbare projecten.

Voorafgaand aan het project DaFinci is gestart met een verbetertraject voor de financiële functie. De belangrijkste onderdelen uit dit verbetertraject zijn de invoering van een nieuw financieel systeem (inmiddels bekend onder de naam 'DaFinci'), het uitvoeren van een nulmeting naar kwaliteit- en kwantiteitsindicatoren en een onderzoek naar de mogelijkheden voor concentratie. De genoemde nulmeting was dus gericht op de financiële functie en heeft inderdaad als doel om op termijn het effect van het nieuwe financieel systeem op de kwantiteit- en kwaliteitsindicatoren te kunnen vaststellen.

D66 Zijn de voordelen van deze eenmalig geïntegreerde aanpak afgezet tegen de risico's van het ERP-systeem? Zijn ze afgezet tegen de voor- en nadelen van een meer modulaire of meer organische dienst-voor-dienst benadering?

Uit het bedrijfskundig onderzoek 'financiële functie' is met betrekking tot de standaardisering in ieder geval een positieve grondhouding geconstateerd. Bij de totstandkoming van de standaardisering zou steeds aandacht worden besteed aan het feit dat diensten qua omvang, werkzaamheden en aard verschillend zijn.

Toch werden er een aantal risico's opgesomd in het verdere traject:

- *weerstand tegen uniformeringslag versus bereidheid tot inleveren;*
- *benodigde capaciteit voor het uit te voeren werk (intern/extern);*
- *bestuurlijke besluitvorming;*
- *kritiek tijdpad.*

GroenLinks Wat is überhaupt de relatie met de dienstenstructuur bij de gemeente? Zijn de samenvoeging van de financiële functie en de invoering van een financieel systeem wel gelijk opgegaan?

De samenvoeging van de financiële functie en de invoering van het financieel systeem zijn niet gelijk op gegaan. Wel zijn in dit proces de verschillende werkwijzen op elkaar afgestemd.

GroenLinks

De hoofdvraag die we allemaal stellen is waardoor het komt dat het project DaFinci zo lang duurt en waarom het dan duurder wordt. Het belangrijkste is dat ik wil weten waarom het zo is gegaan als het is gegaan.

Zie daarvoor de brief.

b heeft de aansturing/projectleiding/AMT zijn werk wel goed gedaan

SP Kan het college aangeven of er voldoende kennis aanwezig was bij de projectleiding, niet alleen over het project (de ICT), maar vooral ook over de organisatie?

Doordat vanaf de start van het project gekozen is voor externe projectleiding en interne deskundigheid hebben we ervoor gezorgd dat er een mix is van medewerkers met projectkennis en medewerkers die inzicht en kennis hebben van de gemeentelijke organisatie. Daarnaast is voor de interne medewerkers ook een scholing op het gebied (van PRINCE 2) verzorgd.

Stadspartij De Stadspartij wil van de wethouder weten hoe het mogelijk is dat er zowel in de financiële administratie als in de projectadministratie geen inzicht is in de totale kosten van het project,

Partij voor de Dieren Mijn vraag aan de wethouder is dat het lijkt of de boekhouding van begin af aan niet is aangepakt; is dat zo? Zo ja, hoe heeft dat kunnen gebeuren?

Het project is vooral gestuurd op mijlpalen en niet op individuele activiteiten. Op deze manier is ook begroot en dus is de financiële projectadministratie voornamelijk gericht op het bijhouden van kosten en in mindere mate gericht op de relatie tussen inhoudelijke voortgang en de financiële uitputting. Hierdoor kon de accountant de onderbouwing van de nu gevraagde 2,5 miljoen euro krediet onvoldoende beoordelen op zijn realiteitsgehalte. Doordat de boekhouding tot 1 januari 2011 onvoldoende relatie legde tussen voortgang en kosten kon de accountant het nu gevraagde krediet niet goed beoordelen. Deze beoordeling heeft inmiddels wel plaatsgevonden.

D66 Was er voor het vorige college en voor het huidige college een als voldoende te kwalificeren systeem van permanente informatie en voor permanente monitoring, zodat het college up to date bleef qua feiten?

Nee, dat was niet voldoende. Er was een onvoldoende scheiding tussen onafhankelijke control en de resultaatverantwoordelijkheid van de opdrachtnemer. De QA-rol was eveneens niet onafhankelijk genoeg ingestoken.

D66 Hoe heeft het college en hoe heeft de gemeentesecretaris de diensten in het project aangesproken? Was de urgentie voor hen allen duidelijk? Lag er ook op tafel wat dan eventueel de postenresultaten waren ten gunste van het project DaFinci?

Het project DaFinci is met regelmaat besproken in het AMT. Duidelijk was dat de invoering van DaFinci moest gebeuren naast de reguliere werkzaamheden.

c is de organisatie er wel toe in staat

Stadspartij En hoe het mogelijk is dat de benodigde en de geplande capaciteit niet beschikbaar werd gesteld door de diensten.

Ondanks de door de accountant geconstateerde niet optimale aansluiting tussen de financiële administratie en de projectadministratie hebben we wel zicht op de kosten die op het centrale project zijn gemaakt.

Wij zijn van mening dat er voldoende prioriteit gesteld is aan het project DaFinci en er is nu sprake van voldoende sense of urgentie. De gevraagde capaciteit zal door de diensten beschikbaar worden gesteld.

CU Daarnaast worden er – volgens pagina 6 van het accountantsrapport – eigen uren in rekening gebracht. In de slotconclusie van hetzelfde rapport wordt gesteld dat “benodigde en geplande capaciteit niet beschikbaar werd gesteld door de diensten”. Hoe verhoudt dit tot elkaar? Moeten wij hieruit concluderen dat het aantal uren veel hoger was geweest als deze capaciteit wel beschikbaar was geweest?

Conform afspraak staat in het accountantsrapport op pagina zes dat de uren van vervangers in rekening werden gebracht bij het project. In de conclusie van het accountantsrapport wordt als risico genoemd de beschikbaarheid van de gevraagde capaciteit van diensten. Dit zijn twee verschillende conclusies.

Het eerste punt duidt op de manier waarop de uren van eigen medewerkers (vervangers) vergoed werden en het tweede punt gaat over het risico voor de laatste fase van het project. De paragraaf in de slotconclusie verwijst dus niet terug maar kijkt vooruit en geeft het toekomstige risico aan.

D66 Was de eerste financiële aanpassing in 2009 eigenlijk niet al een teken aan de wand dat het gemeentelijk apparaat het project onvoldoende of onvoldoende juist taxeerde?

In het voorstel van november 2010 worden extra uren gevraagd voor het realiseren van koppelingen met achterliggende systemen, trainen en opleiden en het inrichten en testen van het systeem. Op dat moment werd duidelijk dat het project complexer was dan vooraf ingeschat.

d was de taakverdeling met externen verstandig/effectief

SP Hoe zit het met de externe begeleiding? Had die ook voldoende kennis van de organisatie? En zo niet, heeft zij door een gebrek aan kennis van de organisatie fouten gemaakt die voorkomen hadden kunnen worden?

SP Heeft datzelfde bedrijf de opdracht niet te eenvoudig binnengehaald ten aanzien van andere aanbieders? En wat is feitelijk de reden geweest dat PwC vanaf 1 januari 2011 niet meer op het project mag zitten?

SP Ik wil graag weten wat de reden is geweest om PwC van het project te halen.

SP In 2008 heeft het college zelf aangegeven dat het in deze gemeente ontbreekt aan ervaringen met veranderingen op grote schaal (op de schaal van DaFinci). Heeft dat gebrek aan kennis tevens geleid tot de vertraging en de verdubbeling?

D66 Is de rol van de externe dienstverleners niet een beetje onderbelicht in de rapportage door het college?

Doordat vanaf de start van het project gekozen is voor een mix van externe projectleiding (van PwC) en interne deskundigheid hebben we voor een combinatie van projectkennis en inzicht en kennis hebben van de gemeentelijke organisatie gezorgd. De externe projectleiding (PwC) is vanaf het begin betrokken geweest bij het opstellen van de planning. Daarnaast is voor de interne medewerkers ook een scholing (op het gebied van PRINCE 2) verzorgd.

Begin januari 2011 hebben we PwC de rol als projectleider ontnomen, omdat we ontevreden waren over de voortgang. PwC heeft tot half maart nog de QA-rol vervuld en heeft sindsdien alleen nog een aantal ondersteunende dingen gedaan. Het spreekt vanzelf dat wij dit van te voren niet hadden verwacht. We zijn in 2008 met PwC in zee gegaan, omdat dit bureau veel ervaring had met vergelijkbare projecten in den lande.

D66 Is het juist dat met de externe partijen slechts een inspanningsverplichting is afgesproken en geen resultaatverplichting? Ziet het college desondanks toch nog aanleiding om hen aan te spreken op de vertraging en op de kostenoverschrijding. Hadden zij het college niet kunnen en moeten waarschuwen en een risicoanalyse moeten meegeven? Of hebben ze dat wellicht gedaan?

Wij zijn het met uw Raad eens dat in contracten met externen een resultaatverplichting wenselijker is dan een inspanningsverplichting. Omdat bij dit project de externe partijen vooral ondersteunend zouden zijn (en het werk vooral door eigen mensen wordt verzet) hebben wij daar niet voor gekozen. Achteraf is gebleken dat de externe partijen een grotere rol hebben gekregen dan van te voren ingeschat. Een resultaatverplichting zou dus beter zijn geweest. Dit is een les voor de toekomst.

D66 Is het achteraf gezien juist geweest om Ernst & Young – onze vaste accountant en beoordelaar van de jaarrekening – ook voor het project DaFinci te vragen? Er is immers een organisatorische verwevenheid tussen Ernst & Young en CapGemini.

Van een gerenommeerd accountantsbureau mag verwacht worden dat ze dit kunnen scheiden. Daarnaast heeft de huisaccountant voor ons het voordeel dat deze al eerder een QA-rol ingevuld heeft voor de gemeente en de gemeentelijke administratie goed kent.

e moeten we ons in algemene zin zorgen maken over (financiële) controle in de gemeentelijke organisatie

PvdA De projectorganisatie DaFinci bestaat voor een groot deel uit financiële ambtenaren. Als deze financiële mensen dit project niet beheersbaar kunnen krijgen, wat zegt dat dan over onze financiële huishouding? College, heeft u dan niets geleerd van de Drent/Europapark-affaire? Kortom, mijn vraag luidt: waarom is dit project financieel niet in control? Hoe heeft dit kunnen gebeuren? Wie heeft er zitten slapen? Waar was mijn financiële bestuurder? CDA Dit project is niet eens het grootste in de stad, er zijn andere projecten die spelen en daar werken voor een deel dezelfde mensen aan. In ieder geval is daar hetzelfde college voor verantwoordelijk. Hebben we daar de boel dan wél in de hand?

GroenLinks Ook nu nog – nu we te maken hebben met een overschrijding van het project – ben ik benieuwd hoe dat zich verhoudt tot de invoering van vergelijkbare projecten.

DaFinci is aard en organisatie een heel ander project dan grote projecten zoals Meerstad, RegioTram en het Groninger Forum. Dit zijn 'externe' projecten die worden gerealiseerd buiten onze eigen organisatie. DaFinci is een intern project dat gerealiseerd wordt in onze eigen organisatie. Dat betekent dat er acht diensten bij betrokken zijn, die alle acht hun werkwijze en interne procedures (die ook nog eens onderling verschillen) moeten aanpassen. Dat is organisatorisch complex.

Met sturing van en verantwoording over dergelijke projecten is in onze organisatie weinig ervaring. We moeten ons ook realiseren dat de invoering van concernbrede en veelomvattende ICT-toepassingen ook nooit 'op ervaring' zal kunnen. Dergelijke projecten vinden zelden plaats en zijn daarom dus altijd in sterke mate uniek. Juist daarom is het uiteraard van extra groot belang zo'n project zeer zorgvuldig voor te bereiden, maar een intern concern-project is altijd fundamenteel anders dan de primaire processen in de diensten.

f en meer in het bijzonder over grote projecten als tram en Forum

PvdA De zorg van de fractie van de PvdA is wat dit zegt over nog grotere projecten die zich buiten onze invloedssfeer afspelen, zoals RegioTram, Forum en Meerstad. Hoe kan het college mij geruststellen als het gaat om sturing van deze projecten? Waar wringt hem de schoen als het gaat om sturing en de doorwerking van de aanbevelingen van Postma naar aanleiding van de Europapark-affaire?

Een begrijpelijke vraag is dan of de gemeente op andere terreinen en in andere - nog grotere - projecten wel in control is. Het antwoord hierop is 'ja'.

Het project DaFinci is een op zichzelf staand project zonder verwevenheid met andere (inhoudelijke) zaken binnen de gemeente Groningen. Derhalve heeft de vertraging geen effect op andere (inhoudelijke) zaken die aan het welslagen van DaFinci zijn gekoppeld.

DaFinci is aard en organisatie een heel ander project dan grote projecten zoals Meerstad, RegioTram en het Groninger Forum. Dit zijn 'externe' projecten die worden gerealiseerd buiten onze eigen organisatie. DaFinci is een intern project dat gerealiseerd wordt in onze eigen organisatie. Dat betekent dat er acht diensten bij betrokken zijn, die alle acht hun werkwijze en interne procedures (die ook nog eens onderling verschillen) moeten aanpassen. Dat is organisatorisch complex.

Met sturing van en verantwoording over dergelijke projecten is in onze organisatie weinig ervaring. We moeten ons ook realiseren dat de invoering van concernbrede en veelomvattende ICT-toepassingen ook nooit 'op ervaring' zal kunnen. Dergelijke projecten vinden zelden plaats en zijn daarom dus altijd in sterke mate uniek. Juist daarom is het uiteraard van extra groot belang zo 'n project zeer zorgvuldig voor te bereiden, maar een intern concern-project is altijd fundamenteel anders dan de primaire processen in de diensten.

Verder willen we opmerken dat de perikelen bij DaFinci als omvangrijk concernproject de urgentie van onze ambities in de organisatieontwikkeling onderstrepen.

2 Hoe kan het dat de problemen pas zo laat aan de raad zijn gemeld?

CDA Had het college niet direct in februari kunnen melden aan de raad dat er een probleem was, ook al was toen niet precies bekend hoe groot het was en hoe het zat?

Vanaf het moment dat de vertraging en kostenoverschrijding ons bekend waren, hebben we uw raad steeds snel geïnformeerd. Begin februari bereikten ons signalen die ons ongerust maakten. We hebben er toen voor gekozen eerst onze accountant opdracht te geven te onderzoeken hoe het project er precies voor stond, zodat we u als raad volledige zouden kunnen informeren. De accountant heeft zijn onderzoek voortvarend gedaan. Zijn rapport hebben wij op 17 maart aan u doorgezonden.

VVD Mijn vraag is kort: waar heeft de wethouder de afgelopen drie jaar gezeten? En ten tweede: hoe beoordeelt zij haar bijdrage aan de cultuurverandering tot op heden?

PvdA Hoe functioneert het AMT?

Naar aanleiding van de Europapark-affaire is door verschillende onderzoekers een analyse gemaakt van onze organisatiecultuur. Enkele belangrijke conclusies waren dat medewerkers 'te lang op hun eigen problemen blijven zitten' (Anderson) en dat beleid en control niet voldoende in balans zijn (Postma). Deze inzichten vormden de basis voor het door Berenschot in gang gezette verandertraject (Verbinden, verankeren ... en nu door zetten), gericht op een organisatie die zich ontvankelijker opstelt voor signalen van buiten, meer in samenhang en sectoroverstijgend opereert en concernontwikkelingen beter integreert in de afzonderlijke diensten. Daarmee zijn we aan de slag gegaan. In uw commissie Cultuurverandering hebben we regelmatig gerapporteerd over de stappen die daarin worden gezet. Ook is steeds benadrukt dat dit een traject van lange adem is. Wat in decennia is gegroeid, is niet op korte termijn te veranderen.

In deze context is Da Finci van start gegaan. Een belangrijke overweging hierbij was dat een dergelijk pakket een belangrijk instrument is bij de inrichting van en het functioneren van de door ons beoogde nieuwe organisatie. Ironisch genoeg onderstrepen de perikelen waarover wij nu spreken de urgentie van het veranderingstraject waar DaFinci zelf deel van uitmaakt. Inmiddels hebben college en AMT gedragskaders verder aangescherpt en begin deze maand in het kader van de bestuurlijke dienstverlening uitgebreid stil gestaan bij de zogenaamde 'escalatie-ladder', waarmee we ervoor willen zorgen dat problemen tijdig worden 'opgeschaald'.

3 Hoe gaan we nu verder?

a hoeveel gaat het hele project nu werkelijk kosten

PvdA Verder willen we een harde toezegging over wanneer DaFinci is afgerond en wat het gaat kosten

SP Dat leidt uiteraard tot de vraag wat die totale projectkosten zijn. Die zijn (zeker weten) hoger dan het college de raad wil doen geloven. Voor de eigen uren is immers afgesproken dat de kosten daarvan niet worden verantwoord in de projectadministratie van DaFinci, maar worden opgenomen in de exploitatie van de diensten. Kortom, eigenlijk bedragen de kosten voor inzet eigen personeel geen 2,9 miljoen euro, maar veel meer. Daarmee kost het project DaFinci veel meer dan de gestelde 8,9 miljoen euro waarvoor wij nu krediet moeten verstrekken.

SP Mijn vraag luidde in ieder geval dat wij verwachten dat het college vóór de komende raadsvergadering, dus voordat wij gaan besluiten over het gevraagde krediet, ons informeert over de totale kosten van het project en hoe het precies zit met de andere helft van de inzet eigen uren personeel.

De aanvankelijke begroting bedroeg 4,425 miljoen euro en het pakket zou op 1 januari 2011 operationeel zijn. Tussentijds is de begroting tweemaal bijgesteld tot een totaal van 6,485 miljoen euro.

Het totale budget, inclusief het voorstel van 13 april 2011 bedraagt 8,985 miljoen euro en de invoering verschuift een half jaar. Het gaat om een extra kostenoverschrijding van 2,5 miljoen euro en een vertraging van een half jaar. Voor de nazorgfase is een bedrag van 287 duizend euro gereserveerd.

Het beschikbare projectbudget bedraagt vanaf 1 januari 2,787 miljoen euro. In de periode 1 januari tot 1 april is hiervan 840 duizend euro besteed aan het programmeren van maatwerk, rapportages, koppelingen, het opleiden van kerngebruikers en het uitvoeren van de acceptatietest. De verwachting is dat de volgende bedragen nog besteed gaan worden:

• conversie	457.760 euro
• support (beheerprocessen en training)	121.000 euro
• clusters (rapportages en hertest)	100.344 euro
• dienstmigratie	181.080 euro
• projectmanagement	249.019 euro
• nazorg	287.000 euro
• overig	545.852 euro
• Totaal	1,942.055 euro

CDA Ik sluit mij aan bij mevrouw Van Gijlswijk (SP) die heeft gezegd dat je niet van de raad kunt verwachten dat hij akkoord gaat met een krediet van 2,5 miljoen euro, terwijl het niet zeker is of er 2,5 miljoen euro nodig is. Misschien gaat het om 3 miljoen euro, of 3,5 miljoen, of misschien 2 miljoen als ik heel positief ben. Dat kan toch niet? Op die manier kan het college toch niet van de raad verwachten dat hij een afgewogen oordeel geeft?

GroenLinks Ik heb nog een specifieke vraag. In het raadsvoorstel (pagina 4) is er sprake van dat het college te zijner tijd met een voorstel zou kunnen komen waarin de uitvoering en de

financiële dekking van de doorontwikkeling voorkomen. Moeten we daar nog op wachten? Gaat dat komen of niet?

SP Daarom zien wij graag dat het college de accountant alsnog in staat stelt om zijn werk fatsoenlijk te kunnen doen en de raad hierover fatsoenlijk over te rapporteren.

De accountant heeft inmiddels bevestigd dat de nu geplande invoering in juni aanstaande reëel is en dat het nu nog benodigde extra krediet van 2,5 miljoen euro toereikend is.

Daarmee zijn de eventueel nog bestaande onzekerheden over de invoeringsdatum en de totale kosten van DaFinci weggenomen. Het rapport van de accountant is als bijlage bijgevoegd.

b waar wil het college het extra geld vandaan halen? (niet uit de AER!)

CDA Het college moet de opdracht krijgen om te bezien of er bezuinigingen zijn te vinden buiten de AER die de dekking voor dit voorstel kunnen veroorzaken.

PvdA Voorzitter, wij vragen het college om voor de raadsbehandeling met een alternatief dekkingsvoorstel te komen. Geen AER (Algemene Egalisatie Reserve), geen post onvoorzien, maar wat mij betreft extra bezuinigingen bij de diensten.

S&S In het stuk wordt nu gekozen voor de dekking van 1,1 miljoen euro uit de AER. Is het mogelijk dat dit binnen de begroting wordt opgelost? Op dit punt willen wij ons graag aansluiten bij de PvdA. Ook wij zouden een andere dekking willen zien. Graag duidelijkheid hierover.

SP Tot slot wil ik vermelden dat ik in de vorige raadsvergadering al heb aangegeven dat wij het verbazingwekkend vinden dat het college voorstelt om de algemene reserve aan te spreken om daarmee de aanvullende middelen te dekken. Wij verwachten dat het college vóór volgende week (voor de besluitvorming) komt met een alternatieve dekking. Dat was het. *Wij dragen als alternatieve dekking het resultaat Treasury 2011 aan.*

c wanneer is het klaar

GroenLinks Wat brengt die zekerheid dat het nu wel gaat lukken?

CDA Halen we 6 juni? De accountant geeft aan dat hij dat niet kan vaststellen, en daarmee ook niet of 2,5 miljoen euro genoeg is.

De accountant heeft inmiddels bevestigd dat de nu geplande invoering in juni aanstaande reëel is en dat het nu nog benodigde extra krediet van 2,5 miljoen euro toereikend is.

Daarmee zijn de eventueel nog bestaande onzekerheden over de invoeringsdatum en de totale kosten van DaFinci weggenomen. Het rapport van de accountant is als bijlage bijgevoegd.

D66 Klopt het dat de diensten nu allemaal op scherp staan voor de komende maanden om de implementatie tot een succes te maken? Zo ja, heeft dat effect op andere activiteiten die we van de diensten verwachten?

De diensten rekenen op invoering in juni 2011. Ze zijn er klaar voor. Vanzelfsprekend legt de overgang op een nieuw en veelomvattend ICT-systeem druk op de organisatie. Zeker in de weken rond de overgang zal niet geheel te voorkomen zijn dat de voortgang van reguliere werkzaamheden daar gevolgen van ondervindt.

d welke garanties geeft het college; en zijn er nog andere risico's

D66 Zijn er verdere risico's op kostenoverschrijding en vertraging, en hoe stuurt het college daarop?

Welke effecten heeft de vertraging gehad op andere, al dan niet inhoudelijke, maar wel politiek interessante zaken die aan het welslagen van DaFinci waren gekoppeld?

Het project DaFinci is een op zichzelf staand project zonder verwevenheid met andere (inhoudelijke) zaken binnen de gemeente Groningen. Derhalve heeft de vertraging geen effect op andere (inhoudelijke) zaken die aan het welslagen van DaFinci zijn gekoppeld.

4 Welke lessen trekt het college?

a wat vindt het college van de hele gang van zaken, ook in het licht van de vele ingrijpende bezuinigingen

PvdA Hoe moeten we de starters en de maatschappelijke organisaties uitleggen dat wij offers van hen verlangen, terwijl wijzelf 2,5 miljoen euro door het afvoerputje van DaFinci laten lopen. Graag een antwoord van het college. Mijn vraag aan het college luidt: wat doet deze overschrijding met u in het licht van de offers die wij vragen aan de maatschappelijke instellingen en de burgers van onze stad? Vindt u dat normaal? Steekt u de hand in eigen boezem?

Wij steken de hand inderdaad in eigen boezem zoals u ook in onze brief kunt lezen.

D66 Naar de toekomst toe willen wij weten hoe het college de totale kosten beoordeelt en de jaarlijkse afschrijvingslasten van het nieuwe systeem ten opzichte van wat je regulier aan een administratief breed systeem kwijt zou mogen zijn.

Het college verwacht met de invoering van het nieuwe financieel systeem een bezuiniging te realiseren ten opzichte van het oude systeem.

b hoe gaat het college deze problemen in de toekomst voorkomen?

PvdD Welke lessen kunnen we daaruit trekken?

Al enkele keren hebben we opgemerkt dat de control en de informatievoorziening vanuit het project naar het college en vanuit het college naar de raad beter had moeten. Dit is een belangrijke les. Inmiddels hebben we de volgende maatregelen genomen:

- Vanaf 1 januari zijn de rollen van projectleider en control gescheiden en niet meer in één persoon verenigd.*
- Onze eigen huisaccountant heeft de QA-rol overgenomen van PWC.*

Aanvullend merken wij op dat wij onlangs een nieuwe gemeentesecretaris en een nieuwe concern-controller hebben kunnen benoemen. Hiermee zijn twee sleutelfuncties in onze organisatie weer structureel ingevuld. Wij verwachten dat dit de door ons gewenste versterking van de regie en control op concernprojecten ten goede zal komen.

PvdD Verder vragen wij ons af of het niet beter is om bij dit soort samenwerkingsverbanden met externe partijen uit te gaan van resultaatverplichtingen in plaats van

inspanningsverplichtingen. Bij dat laatste lijken er voor derden veel minder prikkels aanwezig te zijn om op tijd klaar te zijn.

Wij zijn het met uw Raad eens dat in contracten met externen een resultaatverplichting wenselijker is dan een inspanningsverplichting. Omdat bij dit project de externe partijen vooral ondersteunend zouden zijn (en het werk vooral door eigen mensen wordt verzet) hebben wij daar niet voor gekozen. Achteraf is gebleken dat de externe partijen een grotere rol hebben gekregen dan van te voren ingeschat. Een resultaatverplichting zou dus beter zijn geweest. Dit is een les voor de toekomst.

D66 Wat doen we straks bij eventueel tegenvallende prestaties van het systeem? Is er een achtervang?

Ten slotte, hoe gaat het college de raad zo actueel mogelijk informeren in de komende periode (en dan heb ik het over maanden) over de voortgang en het welslagen van het project?

Wij hebben een zogenaamd fallback scenario mocht er tegen alle verwachtingen en inspanningen in toch iets misgaan.

We zullen u in het Audit Committee bijspreken over de voortgang in aanwezigheid van de projectleider en de Quality Advisor.

--0--



Tussentijdse rapportage
inzake QA DaFinci
26 april 2011

College van Burgemeester en Wethouders
van de gemeente Groningen
t.a.v. de heer K. van der Wal
Postbus 20001
9700 PB GRONINGEN

Groningen, 26 april 2011

71459/23682932/RHB/JdV/CLT

Geacht college,

Ingevolge uw opdracht hebben wij een aantal specifieke werkzaamheden verricht in het kader van externe Quality Assurance met betrekking tot het project DaFinci. Deze rapportage bevat de uitkomsten van onze werkzaamheden.

Deze rapportage hebben wij op 26 april 2011 in concept besproken met de heer K. (Klaas) van der Wal, (Concerncontroller) en de heer S. (Sjoerd) de Jong (Hoofd Concernfinanciën a.i.).

Wij vertrouwen er op u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en zijn graag bereid de inhoud van deze rapportage verder toe te lichten.

Hoogachtend,
Ernst & Young Accountants LLP



drs. J. de Vries RE



drs. R.H. Bouman RA

Inhoudsopgave

1	Opdrachtformulering	1
2	Aard en reikwijdte van de verrichte werkzaamheden	2
3	Verrichte werkzaamheden en afbakening van de opdracht	3
4	Uitkomsten van de verrichte werkzaamheden	4
4.1	Kostenraming	4
4.2	Onderbouwing van de kostenraming	5
5	Samenvattend	6

1 Opdrachtformulering

Conform onze opdrachtbevestiging d.d. 10 maart 2011 zijn wij bij het project DaFinci (hierna: DaFinci) betrokken in het kader van externe en onafhankelijke Quality Assurance. Deze externe en onafhankelijke Quality Assurance richt zich enerzijds op Financial Control en anderzijds op Project Control en vindt plaats in aanvulling op de interne kwaliteitsbewaking binnen de gemeente Groningen.

Onze inzet richt zich op de periode tot implementatie van DaFinci, te weten juni 2011 en heeft betrekking op de volgende onderdelen binnen en rondom DaFinci:

- 1 planning en voortgang;
- 2 budget en realisatie;
- 3 kwaliteit.

Wij hebben afgesproken onze bevindingen en mogelijke risico's, ten aanzien van zowel de planning als voortgang van het project maandelijks te rapporteren aan het college van Burgemeester en Wethouders tegelijk met de voortgangsrapportage DaFinci.

Daarnaast stemmen wij op elk gewenst moment onze bevindingen en mogelijke risico's mondeling, dan wel schriftelijk af met de direct betrokkenen bij het project (projectleiding, functionele clusters, werkgroepen, concernfinanciën etc.) en met de concerncontroller, zodanig dat onze bevindingen direct kunnen worden meegenomen in het proces.

De raad heeft op 20 april 2011 een aantal vragen gesteld aan het college in verband met onze vorige rapportage en de huidige stand van zaken met betrekking tot DaFinci. U heeft ons in dit kader gevraagd, vooruitlopend op onze maandelijksse rapportage, alvast te rapporteren over enerzijds de toereikendheid van het gevraagde krediet en anderzijds de haalbaarheid van ingebruikname van DaFinci per juni 2011.

In de volgende hoofdstukken gaan wij nader in op de in bovengenoemd kader door ons uitgevoerde werkzaamheden en de uitkomsten daarvan.

2 Aard en reikwijdte van de verrichte werkzaamheden

Onze werkzaamheden zijn verricht in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde richtlijnen inzake opdrachten tot het verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden. De opdracht houdt in dat wij geen accountantscontrole hebben toegepast op het object van onderzoek en dat evenmin een beoordelingsopdracht is uitgevoerd. Een en ander impliceert dat aan onze rapportage geen zekerheid kan worden ontleend, anders dan ter zake van de aspecten zoals door ons onderzocht en waarover dienovereenkomstig door ons wordt gerapporteerd.

Volledigheidshalve wijzen wij er op dat, indien wij aanvullende werkzaamheden zouden hebben verricht of een controle- of beoordelingsopdracht zouden hebben uitgevoerd, wellicht andere onderwerpen aan het licht zouden kunnen zijn gebracht die voor u mogelijk van belang zouden kunnen zijn geweest.

3 Verrichte werkzaamheden en afbakening van de opdracht

Op 20 april hebben wij het verzoek gekregen tussentijds te rapporteren inzake enerzijds de toereikendheid van het gevraagde krediet en anderzijds de haalbaarheid van ingebruikname van DaFinci per juni 2011.

Vanaf het moment dat wij op 10 maart het verzoek hebben gekregen om de externe QA-rol uit te voeren, hebben wij een groot aantal werkzaamheden verricht:

- Wij hebben beoordeeld of de gemeente Groningen adequate maatregelen heeft getroffen om de projectbeheersing te verbeteren en ook of onze aanbevelingen zijn opgevolgd. Er vindt inmiddels intern onafhankelijke control plaats door de controller van de Bestuursdienst, uren zijn opnieuw geraamd en worden specifiek geschreven etc.
- Wij hebben diverse gesprekken gevoerd met de centrale projectleiding en de projectleiders van de functionele clusters, werkgroep conversie en werkgroep support en diverse aanbevelingen gegeven en nog bestaande risico's gesignaleerd met betrekking tot de beheersing van het project, de conversie, de beheerprocessen etc.
- Wij hebben interviews gehouden met de dienstprojectleiders van DaFinci van RO/EZ, HVD, OCSW en de Milieudienst inzake voortgang van de dienstmigraties en mogelijke knelpunten.
- Wij hebben inhoudelijke beoordelingen uitgevoerd van (mijlpaal)producten inzake testen, conversie en beheerorganisatie.

Onze bevindingen en aanbevelingen zijn in detail gerapporteerd aan de concerncontroller en het college.

Aansluitend hieraan hebben wij ook op 21 april nog een aantal specifieke werkzaamheden verricht:

- Wij hebben een beoordeling uitgevoerd van de kostenraming en -besteding d.d. 21 april 2011.
- Wij hebben een beoordeling uitgevoerd van de onderbouwing van deze raming.

Wij hebben specifiek hiervoor:

- gesproken met de plaatsvervangend projectleider van DaFinci, het hoofd a.i. van concernfinanciën, een medewerker van concernfinanciën en de concerncontroller;
- informatie verzameld omtrent het project DaFinci, zowel inhoudelijke informatie als financiële informatie;
- de verkregen informatie beoordeeld;
- onze rapportage opgesteld en besproken met de concerncontroller, het hoofd concernfinanciën a.i. en de plaatsvervangend projectleider.

4 Uitkomsten van de verrichte werkzaamheden

In dit hoofdstuk geven wij u inzicht in de uitkomsten van de door ons verrichte werkzaamheden d.d. 21 april 2011 inzake de kostenraming en de onderbouwing van deze raming.

4.1 Kostenraming

De raad heeft op 17 maart 2011 een verzoek tot het verstrekken van extra krediet van € 2,787 miljoen ontvangen. Door de projectleiding is, in aanvulling op de reeds gerealiseerde kosten, een kostenraming opgesteld waarin gedetailleerd, per onderdeel van het plan van aanpak, is weergegeven welke kosten geraamd worden voor de resterende projectactiviteiten en -periode. Op geaggregeerd niveau ziet deze raming er als volgt uit:

	Intern	Extern	Totaal
	€	€	€
Kosten			
Conversie	202.400	255.360	457.760
Support (beheerprocessen en trainingen)	70.400	50.600	121.000
Clusters (oplossen testbevindingen en rapporten)	46.080	54.264	100.344
Diensten	56.280	124.800	181.080
Projectmanagement	51.840	197.179	249.019
Nazorg	100.000	187.000	287.000
Overige kosten	237.340	8.512	245.852
Onvoorzien	300.000		300.000
Totaal	1.064.340	877.715	1.942.055
Realisatie (tot en met 31 maart 2011)			840.371
Totaal			2.782.426
Raadsvoorstel 2011			2.787.000

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat, in de huidige fase van het project, het grootste deel van de nog te maken kosten bestaat uit (proef)conversie, het inrichten van de beheerprocessen en het oplossen van de testbevindingen en het opstellen van rapportages (ook door diensten). Daarnaast is ruimte aanwezig binnen het project middels de nazorgfase en de post onvoorzien.

Het totaal van de geschatte kosten bedraagt € 1.942.055. De realisatie van kosten in de periode 1 januari 2011 tot en met 31 maart 2011 bedraagt € 840.371. De geschatte en gerealiseerde kosten bedragen daarmee € 2.782.426. Het in het raadsvoorstel gevraagde krediet bedraagt € 2.787.000. Op basis van de huidige besteding en nog te besteden kosten blijft het project binnen de opgestelde raming en het raadsvoorstel.

4.2 Onderbouwing van de kostenraming

Wij hebben de kostenonderbouwing in detail beoordeeld en besproken met de projectleiding. Tevens hebben wij geconstateerd dat zowel het hoofd concernfinanciën a.i. als de concern-controller de raming in detail beoordeeld en getoetst hebben.

Ter onderbouwing van de kostenraming hebben wij diverse stukken ontvangen en deze getoetst door middel van het stellen van kritische vragen en het toetsen van achterliggende documentatie omtrent de schatting en de voortgang van het project. Het betreft de volgende onderbouwing:

- *Conversie*
Deze kosten zijn onderbouwd middels een gedetailleerd overzicht bestaande uit een overall planning, een ureninschatting per persoon en een capaciteitsplanning. Dit overzicht is mede tot stand gekomen op basis van ervaringcijfers van externe partij; Capgemini.
- *Support*
Dit betreft een inschatting van benodigde capaciteit (in uren) per onderdeel van de op te leveren beheerorganisatie en een overzicht met planning op dagniveau van de te geven trainingen in de komende periode (7 april 2011 tot en met 4 juli 2011). Ook deze ureninschatting is mede op basis van ervaringcijfers van Capgemini tot stand gekomen.
- *Clusters*
Deze kosten zijn onderbouwd middels een inschatting van benodigde capaciteit (in uren) op persoonniveau en per rapportagecategorie. Ten aanzien van het oplossen van testbevindingen is eveneens per categorie het aantal te besteden uren per persoon weergegeven.
- *Diensten*
De onderbouwing bestaat uit dienstmigratieplannen voor de activiteiten die binnen de diensten worden uitgevoerd. De hierin opgenomen planning per dienst en benodigde capaciteit per dienst is overgenomen in de kostenraming.
- *Projectmanagement*
Deze kosten zijn onderbouwd middels een overzicht waarin is aangegeven welke projectleiders, zowel op centraal als op dienstniveau, zijn ingezet en hoeveel tijd besteed wordt aan projectmanagementactiviteiten.
- *Nazorg*
Zoals gevraagd in het raadsvoorstel wordt het projectresultaat van 2010 ten bedrage van € 287.000 volledig ten gunste van de nazorgperiode ingezet. Deze post is, gezien het feit dat op voorhand nog niet kan worden ingeschat hoeveel nazorg verleend gaat worden, nog niet nader onderbouwd. Deze post bedraagt ongeveer 10% van de resterende projectkosten.
- *Overige kosten*
Een actueel overzicht van de financiële projectadministratie waarin de overige externe kosten, zowel de gerealiseerde kosten als de verplichtingen, zijn opgenomen.
- *Onvoorzien*
De post onvoorzien is, conform verwachting, niet verder onderbouwd. Uitputting van deze post verloopt via de concerncontroller. Naar wij hebben begrepen, is een deel hiervan inmiddels ingezet.

5 Samenvattend

Op grond van zowel de kostenraming als de onderbouwing van deze raming stellen wij het volgende vast:

- Het overzicht met de gerealiseerde en geraamde kosten ten bedrage van € 2.782.426 blijft naar de stand van 21 april nog steeds binnen het gevraagde krediet ten bedrage van € 2.787.000.
- De geraamde kosten van het project zijn in detail onderbouwd, waarbij per activiteit het benodigd aantal uren is ingeschat en deze uren aan projectmedewerkers zijn gekoppeld.
- De ureninschattingen voor een aantal cruciale onderdelen is mede op basis van ervaring-cijfers van Capgemini tot stand gekomen.
- De kostenraming is door zowel externe consultants (Capgemini), de projectleiding, het hoofd financiën a.i. als de concerncontroller inhoudelijk beoordeeld en getoetst.
- De planning is 'strak' maar biedt voor cruciale onderdelen, zoals conversie, ruimte voor onvoorziene gebeurtenissen.

In de afgelopen periode (na onze rapportage d.d. 8 april 2011 tot en met heden) hebben wij in het kader van QA diverse activiteiten uitgevoerd waaronder het houden van interviews met de centrale projectleiding en de projectleiders van de diensten en het inhoudelijk beoordelen van een aantal (mijlpaal)producten. Op basis van deze activiteiten zijn wij in staat geweest ons een 'beeld' te vormen van de status, voortgang en risico's van project en de mate waarin risico's inmiddels zijn en worden gemitigeerd.

Op basis van het eerder gestelde en ons eigen 'beeld' van het project achten wij de kostenraming, alsmede de daaraan ten grondslag liggende documentatie aannemelijk en haalbaar.

Binnen het project zijn de werkzaamheden rondom de (proef)conversie het meest cruciaal; deze bevinden zich op het zogenaamde kritieke pad. Dit betekent concreet dat met name vertraging in de (proef)conversie gevolgen kan hebben voor de geplande datum van ingebruikname van het nieuwe systeem DaFinci. Afgelopen week is gestart met de proefconversie en deze heeft een doorlooptijd van drie tot vier weken. Daarna start de werkelijke conversie. Uit de planning blijkt dat voor zowel het uitvoeren van proefconversies als het uitvoeren van de definitieve conversie ruimte is ingebouwd om onvoorziene gebeurtenissen te kunnen opvangen. Hierdoor wordt het risico op het niet halen van de planning voor een belangrijk deel weggenomen en lijkt de huidige planning, waarbij wordt uitgegaan van ingebruikname van het systeem per juni 2011, haalbaar.

Vanuit onze QA-rol zijn wij tot en met juni 2011 nauw betrokken bij het project. Dit betekent concreet dat wij vaststellen in hoeverre onze aanbevelingen worden opgevolgd en inhoudelijke beoordelingen uitvoeren op de producten en werkzaamheden die zich op het kritieke pad bevinden. Tevens toetsen wij of het project financieel onder controle is en blijft. Eens per twee weken spreken wij met de concerncontroller en eens per vier weken rapporteren wij aan het college. Het doel van deze activiteiten is de toets op realisatie van het project conform de opgestelde kostenraming en planning.