



Afdeling Bestuursadvisering
Onderwerp DaFinci

Bezoekadres
Waagstraat 1

Postadres
Postbus 20001
9700 PB Groningen

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

Informatie over vertrektijden krijg
u via 0900-92 92

In uw antwoord graag datum en
kenmerk vermelden.

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 76 67 Bijlage(n) 5

Ons kenmerk BD 11.2578622

E-mailadres
div.bsd@groningen.nl

Datum **13 APR 2011** Uw brief van

Uw kenmerk

Website
www.groningen.nl

Geachte heer, mevrouw,

Tijdens uw raadsvergadering van 30 maart j.l. hebben wij u een brief toegezegd met daarin een overzicht van de informatiemomenten richting uw raad, een verduidelijking van het budget en een uitleg over de besteding van het gevraagde extra krediet.

Overzicht

De start van het project vond plaats met de vaststelling van het voorstel 'Professionalisering financiële functie/aanschaf nieuwe financieel systeem' (BD 08.1748541) tijdens de raadsvergadering van 17 december 2008 waarbij u heeft ingestemd met een investering van 4,425 miljoen euro.

Bij de jaarrekening 2009 (april 2010) gaven wij u een stand van zaken van het project en hebt u een bedrag van 600 duizend euro beschikbaar gesteld.

In november 2010 bent u geïnformeerd over de voortgang van het project met het voorstel 'Nieuw financieel systeem, project DaFinci' (BD 10.2328859). Het beschikbare budget is verhoogd met 1,460 miljoen euro. De dekking vindt plaats uit de bedrijfsvoeringsbudgetten¹. Het extra budget is nodig omdat de impact bij diensten groter is dan verwacht, de capaciteit van de technische servers duurder is dan begroot en de externe ondersteuning is uitgebreid.

¹ Dit budget bestaat uit: 460 duizend euro aanvullend krediet; 400 duizend euro bestemmingsreserve CIO; 400 duizend euro die gedekt wordt binnen de bedrijfsvoeringsbudgetten en 200 duizend euro in het programma BOSS.



Medio november 2010 hebben wij u geïnformeerd over onze reactie op de managementletter van Ernst & Young in het kader van de interimcontrole 2010 en dat wij de accountant inschakelen voor een kwaliteitscontrole.

Vervolgens hebben wij u met een brief over DaFinci (BD 10.2470479) geïnformeerd over de verlenging van de implementatiefase tot 1 juli 2011 en gemeld dat dit tot hogere kosten zou leiden. De vertraging is ontstaan omdat er meer tijd nodig is om de werkprocessen en de kennisontwikkeling binnen de diensten te implementeren.

Op 3 februari 2011 is het college door de concerncontroller geïnformeerd over de geraamde kosten van de verlenging van de implementatie tot 1 juli 2011. In het college van 8 februari j.l. hebben wij de gemeentesecretaris opgedragen de planning en de toen geraamde kosten op zijn haalbaarheid en juistheid te laten onderzoeken door de accountant. Dit rapport² hebben wij van de accountant ontvangen op 2 maart 2011. Diezelfde dag, in uw presidium, kondigden wij een voorstel aan voor uw raadsvergadering van 30 maart 2011. Tijdens de commissievergadering Financiën en Veiligheid van 9 maart 2011 is dit in de openbaarheid herhaald met daarbij een raming van het bedrag tussen de 2 en 2,8 miljoen.

Op 17 maart 2011 ontving u van ons het voorstel 'Verlenging project DaFinci' (BD 11.2555392). Hierin informeren wij u over het aangepaste projectplan voor de verlenging van de implementatiefase, de toets van de accountant en de extra kosten. De extra kosten komen uit op 2,5 miljoen euro. Hiervan wordt 1,1 miljoen euro gedekt binnen de huidige begroting. Daarnaast stellen we voor 1,1 miljoen euro te dekken uit de AER en 300 duizend euro uit de post onvoorzien 2011. Naast de hierboven genoemde extra middelen resteert nog een bedrag van 287 duizend euro uit 2010. Voor de activiteiten in 2011 is dus een budget van 2.787 duizend euro beschikbaar.

Meerkosten

De extra kosten van 2,5 miljoen euro bestaan uit:

- de kosten voor de vertraging van het project (750 duizend);
- de inhoudelijke verzwaring (850 duizend);
- de vereiste nazorg (600 duizend euro);
- een post onvoorzien (300 duizend euro);

² Dat is bijgevoegd als bijlage bij het voorstel 'Verlenging project DaFinci' (BD 11.2555392). In het rapport van de accountant mist een bedrag van 400 duizend euro dat diensten binnen hun bedrijfsvoeringsbudgetten oplossen. Daarnaast heeft de accountant zich gebaseerd op een concept-voorstel dat 310 duizend euro lager is dan het huidige voorstel.

Een belangrijk deel van de kosten gaat op aan de inzet van eigen personeel. Op grond van de afgesproken kostentoekening binnen dit project wordt voor een bedrag van ongeveer 911 duizend euro toegerekend voor de inzet van eigen personeel. De diensten worden gecompenseerd omdat voor het werk van de medewerkers overgenomen moet worden. De aanvullende inzet (meerwerk) van de leverancier CAP/Gemini wordt geraamd op ongeveer 310 duizend euro, voornamelijk bedoeld voor de aanpassing van de programmatuur en de inrichting van het systeem. De inzet van overig extern personeel voor het project wordt geraamd op 869 duizend euro. Hieronder vallen de projectleiders bij diensten (223 duizend euro), de projectleiders bij het centrale project (151 duizend euro), projectsecretariaat (25 duizend euro), conversie-expertise (125 duizend euro) en de inzet van PWC/Ernst & Young op de QA-rol (170 duizend euro). Voor de facilitaire kosten, hosting en additionele werkzaamheden van Ernst & Young wordt 285 duizend euro geraamd. Tot slot is een post voor onvoorzien opgenomen die 300 duizend euro bedraagt.

Voor de periode van 1 juli tot 1 augustus is nog een bedrag gereserveerd van 287 duizend euro. Dit bedrag wordt ingezet voor een aanvulling in de nazorgfase.

Totale budget

Het totale budget (investeringskrediet en incidentele kosten) voor het project DaFinci komt daarmee uit op 8,985 miljoen euro. De incidentele kosten bedragen 5,345 miljoen euro en de investeringkredieten zijn 3,64 miljoen euro.

Van het totale budget van 8,985 miljoen euro wordt in totaal 7,585 miljoen gedekt uit bedrijfsvoeringsbudgetten, 1,100 miljoen euro uit de AER en 300 duizend euro uit de post onvoorzien 2011.

Budget DaFinci:	Bedrag	Dekking
Raadsbesluit dec 2008	4.425.000	Begroting CIO (Centrale ICT Organisatie)
Raadsbesluit bestemming resultaat 2009	600.000	Dienstreserves DIA, RO/EZ en MD
Raadsbesluit nov 2010	1.460.000	Begroting CIO, Reserve CIO, Bedrijfsvoeringsbudget diensten
Raadsvoorstel april 2011	2.500.000	AER, Bedrijfsvoeringsbudgetten, Post onvoorzien, Begroting CIO
Totaal	8.985.000	



Control

De belangrijkste bevinding van de accountant is dat de aansluiting tussen de financiële benutting, inhoudelijke voortgang en het plan van aanpak ontbrak. Om deze aansluiting te creëren hebben we de sturing en control aangescherpt. De budgetbewakerrol leggen we volledig neer bij de projectleider. Hiermee verbeteren we de aansluiting tussen financiën en inhoudelijke aspecten. De dienstcontroller van de Bestuursdienst toetst deze aansluiting. De concerncontroller is verantwoordelijk voor uitgaven ten laste van de post onvoorzien van het project en budgethouder van het totaal. We versterken de externe Quality Assurance op het project. Deze beoordeelt de risico's en de eerdergenoemde aansluiting op inhoud en voortgang. Ons college wordt maandelijks geïnformeerd over voortgang van de implementatie.

Voorts kunnen wij u nog melden dat de acceptatietest is afgerond per 31 maart 2011. In deze test zijn de bedrijfsprocessen integraal getest. Daaruit zijn geen kritische belemmeringen naar voren gekomen om het systeem in juni in te voeren.

Wij vertrouwen erop u zo voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,

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

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

BIJLAGE

RAADSVOORSTEL:

2008-2009

Ons kenmerk: BD 08.1748541

Registratienummer : GR 08.

Ingekomen op :

Onderwerp: Professionalisering financiële functie/aanschaf nieuw financieel systeem

Groningen,

Aan de raad,

1. Inleiding.

De doelstelling van het programma Bedrijfsvoering en Organisatieontwikkeling (B+O) is gezamenlijk en in samenhang te werken aan professionalisering van de ondersteunende processen van de gemeente Groningen, zodat de gemeente voorbereid en in staat is zich aan te passen aan de eisen die gesteld worden. In dat kader is in de tweede helft van 2007 en begin 2008 een bedrijfskundig onderzoek uitgevoerd naar de financiële functie.

In de raadscommissie Financiën en Veiligheid van 28 maart 2008 is de stand van zaken van het programma B+O behandeld, waaronder ook de noodzaak van een nieuw financieel systeem als onderdeel van de professionaliseringslag.

In deze nota willen we u informeren over de stand van zaken. We willen een project starten, waarin we de verbeterlagen willen uitvoeren. Tot slot doen we u een voorstel voor de aanschaf van een nieuw financieel systeem.

2. Bedrijfskundig onderzoek financiële functie.

Het bedrijfskundig onderzoek gaat in op het ambitieniveau voor de financiële informatievoorziening en de weg er naar toe via standaardisatie en de ondersteuning door de benodigde systemen. Daarnaast wordt ingegaan op mogelijke voordelen uit concentratie van taken.

Als ambitieniveau is geformuleerd dat de financiële functie sneller dan nu moet kunnen voldoen aan nieuwe en/of veranderde wettelijke eisen of interne informatiebehoeften. Dat betekent dat de financiële functie efficiënt, flexibel en met korte levertijden moet kunnen werken. De informatiebehoeften zijn afgestemd met de eisen en wensen van de klant en de processen zijn beheersbaar, zodat ook in veranderende omstandigheden kan worden voldaan aan de gestelde kwaliteitseisen.

Om dat te kunnen bereiken is standaardisatie en een goed ondersteunend systeem belangrijk.

Een andere belangrijke conclusie van het bedrijfskundig onderzoek is, dat het huidige financieel systeem verouderd is. Het systeem kan niet meer voldoen aan nieuwe wettelijke eisen en kan slechts beperkt ondersteunen in een aantal financiële processen (begroting, begrotingswijzigingen, meerjarenbeeld). Het huidige systeem FIS-2000 dateert uit 1995. In de loop van de jaren zijn diverse koppelingen met andere systemen (facturatie, grofact, inkoopnet e.d.) aangebracht.

Ook de projectenadministratie van de dienst RO/EZ voldoet niet meer aan de te stellen eisen. De informatievoorziening is op dit moment te handmatig, te tijdrovend en kan daardoor niet bieden, wat moet.

In het rapport wordt geconcludeerd dat de mogelijkheden van de informatietechnologie steeds groter worden. De oplossingen liggen dan ook begrepen in het kiezen voor een systeem, waarbij integratie van in ieder geval inkoop, digitale factuurverwerking, projecten en aanverwante financiële processen een vereiste is. Meermalige vastlegging van gegevens en moeizame koppelingen worden hiermee voorkomen.

Bij het beschrijven van de gewenste processen zijn ook de eisen en wensen voor een nieuw financieel administratief systeem vastgelegd.

Onder andere door die koppelingen blijken er nogal wat verschillen te zijn gegroeid tussen de diensten. Die verschillen betreffen: gebruik vaste activa module, projectenadministratie, debiteurenbewaking, facturering, voorraadbeheer e.d. Door standaardisatie kan een aantal verbeteringen worden gerealiseerd. Daarbij gaat het om efficiëntere werkprocessen, betere uitwisselbaarheid, gebruikmaken van dezelfde centrale stambestanden en reductie van het aantal te beheren systemen en interfaces. De optimale gestandaardiseerde processen zijn tijdens het onderzoek beschreven.

Tot slot is uit het onderzoek gebleken dat concentratie op bepaalde onderdelen voordelen kan opleveren. Geadviseerd wordt om naast het technisch applicatiebeheer ook een aantal stamdata centraal te gaan beheren. Op termijn kunnen routinematige, registrerende en uitvoerende administratieve, niet diensteigen taken worden geconcentreerd. Een nadere analyse daarvan is nog noodzakelijk.

Samenvattend heeft het bedrijfskundig onderzoek het volgende opgeleverd:

- beschrijving van de optimale gestandaardiseerde processen van de financiële functie;
- een beschrijving van de eisen en wensen voor een nieuw financieel systeem;
- de constatering dat een moderne financiële functie, die voorbereid is op de toekomst, kan worden bereikt door standaardisatie, een nieuw financieel systeem en concentratie van routinematige, registrerende en uitvoerende administratieve, niet diensteigen taken.

3. Second opinion.

Omdat de implementatie van de gekozen oplossingsrichtingen, waaronder de aanschaf van een nieuw financieel systeem, nogal wat vergt van de organisatie, hebben wij een second opinion hierop laten uitvoeren door PricewaterhouseCoopers. In de second opinion zijn ook ervaringen in andere grote gemeenten meegenomen.

De conclusies van de second opinion zijn:

1. de huidige situatie belemmert de doorontwikkeling van de financiële functie. Er wordt teveel tijd besteed aan activiteiten op het gebied van registratie en informatievoorziening. Er wordt onvoldoende tijd besteed aan activiteiten zoals analyse, advisering en control. Dit belemmert belangrijke aandachtspunten in de verbetering van de bedrijfsvoering van de gemeente Groningen zoals betere budgetbeheersing en prognosticeren van resultaten, project control en sturen op doelen en (doelmatige) middeleninzet.
2. Ondanks het feit dat er bij de gemeente Groningen sprake is van relatief zelfstandige diensten, is er alom een sterke wens tot standaardisatie van financiële processen. De gewenste situatie is al dienstbreed in kaart gebracht. Van belang is een gefaseerde aanpak met duidelijke keuzes (vooraf) wat wel en niet gestandaardiseerd moet worden; het migratietraject dient in de pas te lopen met de uitrol van nieuwe of aangepaste financiële systemen.
3. Het huidige financiële systeem is verouderd (14 jaar oud, beperkte functionaliteiten en zeer beperkt toekomstperspectief). Dit blijkt ook uit de vergelijking met de referentiegemeenten. Er heeft geen upgrade naar nieuwe generaties plaatsgevonden; ondersteuning van de leverancier is beperkt.
4. Concentratie van bepaalde activiteiten van de financiële functie levert voordelen op zoals hogere efficiency en kwaliteit. Ook de referentiegemeenten hebben allemaal een concentratie van vooral de registratieve activiteiten en de informatievoorziening van de financiële functie uitgevoerd. Gezien de ervaringen bij de referentiegemeenten is een gefaseerde aanpak van de concentratie van activiteiten van de financiële functie gewenst.
5. Ervaringen met veranderingen op deze schaal zijn bij de gemeente Groningen beperkt. Goede procesmatige inbedding en een kwalitatief en kwantitatief hoogwaardige projectorganisatie zijn noodzakelijk.

4. Vervolg.

Op basis van het bedrijfskundig onderzoek en de second opinion willen wij een project starten, waarin we de verbeterlagen in de financiële functie willen uitvoeren. De belangrijkste onderdelen daarin zijn een nulmeting, het onderzoek naar de mogelijkheden van concentratie van taken en de vervanging van het nieuw financieel systeem.

a. Nulmeting.

Het doel van de nulmeting is inzicht te krijgen in de tijdsbesteding en kwaliteit van de financiële afdelingen van de gemeente Groningen. Wij willen inzicht verkrijgen in het aantal fte's, aantal facturen en kwaliteitsindicatoren. De uitkomsten willen wij gebruiken als indicatie voor de bepaling van het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste, toekomstige situatie.

b. Onderzoek naar verdere mogelijkheden van concentratie.

Uit het bedrijfskundig onderzoek is gebleken dat concentratie op bepaalde onderdelen voordelen kan opleveren. In verband met de wens tot standaardisatie is het wenselijk in ieder geval het technisch applicatiebeheer, het beheren van stamdata en het ontwerp, bouw en beheer van rapportageformats centraal uit te laten voeren. Het technisch applicatiebeheer is overigens nu al ondergebracht bij de CIO. Om de visie op de financiële functie scherper te krijgen en te kunnen afwegen of er voordelen zijn te behalen, moet een analyse naar de mogelijk te concentreren activiteiten plaatsvinden. Op basis hiervan zal al dan niet blijken of concentratie van die activiteiten wenselijk en mogelijk is.

In het traject van aanbesteding en implementatie van het nieuw financieel systeem kan, zoals aangegeven, de concentratie van een aantal taken worden ingebed. Indien uit het onderzoek komt dat het wenselijk is dat er meerdere functies, taken of activiteiten binnen de financiële afdelingen kunnen worden geconcentreerd, dan kan dat niet worden ingebed gedurende het traject van aanbesteding en implementatie. Er is dan immers al snel sprake van een reorganisatie en dat vergt een afzonderlijk traject. Bovendien gaat het dan om taken en functies van de medewerkers die ook betrokken zijn bij de aanbesteding en implementatie van het nieuwe systeem en gelijk optrekken betekent dan te weinig aandacht voor beide trajecten. Eventuele concentratiemogelijkheden zullen daarom pas plaatsvinden na afronding van de implementatie van het nieuw financieel systeem.

c. Aanbesteding en invoering van een nieuw financieel systeem.

Het doel is het inkopen en de invoering van een gemeentebreed nieuw financieel systeem met ingang van 1 januari 2011 met de volgende geïntegreerde onderdelen: financiën, inkoop, projecten en factuurverwerking. Op basis van de in het bedrijfskundig onderzoek geformuleerde eisen en wensen is een programma opgesteld dat dient als basis voor de (Europese) aanbesteding van de aan te schaffen applicaties. PricewaterhouseCoopers heeft van ons de opdracht gekregen de aanbesteding voor te bereiden.

5. Fasering en activiteitenplan.

De nulmeting en het onderzoek naar de mogelijkheden van verdere concentratie worden uitgevoerd in de periode 1 november 2008 tot 1 juni 2009. De resultaten van de nulmeting kunnen wij u in het voorjaar van 2009 voorleggen. De onderzoeksresultaten naar verdere concentratie kunt u in het najaar van 2009 tegemoet zien. Beide onderzoeken maken ook deel uit van het onderzoeksplan doelmatigheid en doeltreffendheid 2009.

De aanbesteding loopt vanaf augustus 2008 tot maart 2009. Daarbij is een programma van eisen en wensen opgesteld dat publicabel wordt, nadat uw raad heeft ingestemd met het investeringsvoorstel.

De implementatie van het nieuw financieel systeem loopt van april 2009 tot eind 2010. We willen met ingang van 1 januari 2011 met het nieuwe systeem werken.

6. Financiën.

Investering

Software	750.000
Koppelingen en interfaces	500.000
Externe ondersteuning aanbesteding / implementatie	905.000
Inzet eigen uren	2.000.000
Trainings- en opleidingskosten	275.000
Totale investering	4.425.000

Het huidige financieel systeem FIS-2000 is bij de aanschaf in 1995 incidenteel gefinancierd. Er zijn geen kapitaallasten beschikbaar in de begroting voor vervanging. Wel zijn er van de te vervangen pakketten gelden beschikbaar in de begroting, hetzij voor afschrijving en rente, hetzij voor onderhoud of licentiekosten.

We willen nu wel de investeringskosten activeren en ervoor zorgen dat de structurele kosten daarvan ook structureel in de begroting gedekt zijn. Daarbij willen we niet alle bovenstaande kosten activeren. De implementatie is vanwege de gegroeide verschillen tussen de diensten nu extra arbeidsintensief en zal veel vergen van onze eigen medewerkers. Daarom willen we de inzet van de eigen medewerkers voor de helft niet activeren en beschouwen we die kosten als financieel onrendabel. Daarnaast willen we de kosten van projectleiding, de nulmeting en het onderzoek naar verdere concentratie betalen uit de beschikbare middelen van het programma B+O/S&S. De opleidingskosten om medewerkers vertrouwd te maken met de nieuwe software kunnen niet worden geactiveerd (Besluit Begroting en Verantwoording).

Op grond van vorenstaande stellen we voor de investeringskosten te splitsen in:

Investering	Totaal	Investering	Incidenteel
Software	750.000	750.000	
Koppelingen en interfaces	500.000	500.000	
Externe ondersteuning	905.000	430.000	475.000
Inzet eigen uren	2.000.000	1.000.000	1.000.000
Training-/opleiding	270.000		270.000
Totaal	4.425.000	2.680.000	1.745.000

De investeringskosten bedragen € 2.680.000,--. De structurele kosten daarvan zijn met ingang van 1 januari 2011:

• Afschrijving 8 jaar	335.000
• Rente 4,75%	127.000
• Onderhoud (20% van de aanschafwaarde)	150.000
Totaal structurele kosten	612.000

Dekking structurele kosten

• Besparing huidige pakketten	170.000
• Vrijval CIO	442.000
Totaal dekking structurele kosten	612.000

Door de investering in een nieuw financieel systeem zijn huidige in gebruik zijnde pakketten niet meer nodig. Het gaat om onder andere inkoopnet, projecten-administratie, onderhoud FIS-2000 en opgebouwd maatwerk. Daardoor is structureel € 170.000,-- beschikbaar.

Als gevolg van lagere kapitaallasten en een te hoog uitgevallen nominale compensatie ontstaat er binnen de CIO-begroting ruimte voor de financiering van ICT-gerelateerde projecten. In totaal bedraagt de structurele ruimte 583 duizend euro. Daarvan stellen we voor om 442 duizend euro in te zetten voor de aanschaf van een nieuw financieel systeem.

Dekking incidentele kosten.

Naast de externe ondersteuning is ook veel inspanning van de eigen medewerkers noodzakelijk om het systeem in te voeren. Vanaf april 2009 tot en met december 2010 bedraagt dat circa twee fte per dienst. Daarvan is € 1.000.000,-- incidenteel. De kosten kunnen worden gedekt uit de ruimte in de CIO-begroting in 2009 en 2010.

Dekking van de kosten van de projectleiding, de opleidingskosten, de nulmeting en het onderzoek naar concentratiemogelijkheden kunnen worden betaald uit het programma B+O/S&S.

Begrotingswijziging

Begrotingswijziging voor investeringskrediet							
Aanschaf nieuw financieel systeem							
Betrokken dienst(en)		DIA					
Soort wijziging		uittrekken investeringskrediet					
Tijdsplanning krediet		2008 - 2011					
Financiële begrotingswijziging		Lasten	Baten	Saldo	Toevoeging reserves	Onttrekking reserves	Saldo
1.11	Centrale ICT Organisatie	2.680		-2.680			-2.680
				0			0
	Totale begrotingswijziging	2.680	0	-2.680	0	0	-2.680

Op grond van het vorenstaande stellen wij u voor te besluiten:

- I. voor de aanschaf van een nieuw financieel systeem een krediet beschikbaar te stellen van € 2.680.000,--;
- II. de structurele en incidentele lasten te dekken uit de productgroep CIO;
- III. de gemeentebegroting 2009 dienovereenkomstig te wijzigen.

Burgemeester en wethouders
van Groningen,

de burgemeester,

de secretaris,

Jacq. Wallage.

H.P. Bakker.

RAADSVORSTEL:

2010-2011

Ons kenmerk: BD 10.2328859

Registratienummer : GR 10.

Ingekomen op :

Onderwerp: Nieuw financieel systeem, project DaFinci

Groningen, 11 NOV 2010

Aan de raad,

1. Inleiding.

Op 18 december 2008 heeft uw raad ingestemd met de aanschaf van een nieuw financieel systeem en hiervoor een krediet van 2,68 miljoen euro beschikbaar gesteld.

De aanbesteding van het nieuw financieel systeem is in 2009 afgerond. Gekozen is voor het pakket GFS Enterprise One van Capgemini. De invoering van het pakket is inmiddels gestart. Het project voor de implementatie heeft de naam DaFinci (Data, financiën, inkoop, complete informatie) gekregen. Onderdeel van de implementatie is de standaardisatie van de betrokken processen en uniformering in de wijze van administreren. De te implementeren modules zijn: financiën, inkoop, projecten en tijdregistratie.

We hebben door de aanbesteding, de afspraken met de leverancier en met de implementatie nu meer zicht op de investeringskosten, structurele- en incidentele kosten. De implementatie van het nieuwe systeem legt een groot beslag op de beschikbare capaciteit van de medewerkers.

In deze nota informeren wij u over de stand van zaken van de implementatie, aanvullende kosten en dekking en stellen u voor het beschikbare krediet met 460 duizend euro te verhogen.

2. Stand van zaken implementatie.

In het invoeringsplan staat dat alle functionaliteiten op 1 januari 2011 beschikbaar zijn en daarbij is afgesproken dat alle diensten de functionaliteiten ook op dat moment gaan afnemen. De modules zijn:

- grootboek (waaronder bank- en cashmanagement, facturen in omloop adresboek, crediteuren, debiteuren, vaste activa, verkoop);
- inkoop;
- projecten;
- tijdregistratie.

Er zijn negen sporen gedefinieerd om alle aspecten van het invoeringstraject in beeld te hebben. Voor elk spoor zijn de specifieke kenmerken uitgewerkt.

De medewerkers en de implementatiepartner (de leverancier) vormen allen onderdeel van de projectorganisatie voor de sturing én de uitvoering van het invoeringstraject. De dagelijkse sturing van het project vindt plaats door een combinatie van een extern projectmanager en een interne projectleider. In onderstaande figuur is de weergegeven hoe dit alles is georganiseerd.

De belangrijkste mijlpaalmomenten, die tevens de go/no-go momenten betreffen, van het implementatietraject zijn:
de producten binnen een mijlpaal komen in een vooraf vastgestelde periode tot stand.

Organisatie:

- vaststellen GO-Live plan (30 november 2010);
- doorontwikkelplan DaFinci (31 december 2010);
- uitvoeren impactanalyses en vaststellen dienstmigratieplannen (15 december 2010);
- opleidingen eindgebruikers (periode 1 november 2010 – 31 maart 2011).

Inrichting en vulling:

- vaststellen blauwdrukken processen (27 november 2009);
- vaststellen resultaat prototype (27 april 2010);
- vaststellen resultaten conference room pilot (30 juni 2010)
- vaststellen resultaat gebruikersacceptatietest (1 november 2010);
- vaststellen resultaat definitieve gegevensconversie noodzakelijk voor "live gaan" (31 december 2010);

Beheerorganisatie:

- vaststellen definitieve IST- en SOLL-situatie (15 november 2010);
- vastgesteld uitvoeringsplan beheerorganisatie en afgestemd met AMT, OR en B&W (21 september 2010).

We liggen op koers met het realiseren van de mijlpalen. Maar de volledige realisatie van het invoeringsplan is nog geen gelopen koers. Het blijkt dat de impact bij de diensten groter is dan verwacht. Voor de financiële processen is de impact overzichtelijk. De implementatie van inkoop, projecten en tijd zal meer uren vergen dan waar we rekening mee hadden gehouden. Dat wordt veroorzaakt door het werken met een nieuw proces en onbekendheid met de mogelijkheden van het nieuwe systeem. Er is daarom gekozen om extra inspanningen te verrichten in het overdragen van kennis in wat het nieuwe systeem te bieden heeft.

Er is vertraging opgetreden in de eerste testronde. Die vertraging is ontstaan door performanceproblemen in de techniek in het begin van dit jaar. Daardoor heeft ook de inrichting van de eerste fase vertraging opgelopen. Die achterstand is inmiddels ingelopen. In mei en juni zijn de testen uitgevoerd waarbij DaFinci is getest of het systeem conform de inrichtingsvoorstellen is ingericht. Op basis van ruim 200 testscripts is gebleken dat de volgende fase kan worden gestart en het inrichten en testen kan worden gecontinueerd. Het vervolg is nu de verdere inrichting van het systeem en het uitwerken van de acceptatietests.

Er wordt een opleidingsplan ontwikkeld. De eerste eindgebruikers opleidingen zullen vanaf 1 november plaatsvinden. De opleidingen lopen nog door in begin 2011.

Met de invoering van het nieuwe systeem willen we een centrale beheerorganisatie hebben met decentrale gebruikers. Er is inmiddels door ons een ontwerp-beheerorganisatie vastgesteld. Het uitvoeringsplan is binnenkort gereed.

Wij realiseren ons dat, hoewel de organisatie flink op koers ligt met de realisatie, er nog veel moet gebeuren. Daarbij lopen wij het risico van vertraging. Doordat we moeten leren werken met het nieuwe systeem, het invoeren van mutaties nog geen routine is en er een verminderde invoersnelheid is, bestaat de mogelijkheid dat de kwaliteit van de eerste Voortgangsrapportage in 2011 minder is.

In november staat de go/no-go beslissing gepland, waarbij we de keuze moeten maken of we doorgaan met de implementatie om live te gaan per 1 januari 2011 of dat we een ander keuze moeten maken. Indien 1 januari 2011 niet haalbaar is worden er een tweetal uitwijkopties verder uitgewerkt. De ene optie is dan invoering per 1 februari 2011 en de andere optie is invoering op 1 januari 2012. Een latere datum van invoering in 2011 vinden we niet verantwoord omdat de boekingsloze periode te lang wordt.

Onze accountant hebben wij gevraagd een review op de projectorganisatie te doen en vooral ook op een aantal essentiële produkten zoals het rekeningschema, de autorisatiematrix en de aanpak van de conversie. We willen kunnen vaststellen of de inhoudelijk ontwikkelde aanpak voor koppeling, conversie en inrichting juist is.

3. Financiële paragraaf.

Op basis van de aanbesteding, de afspraken met de leverancier, het invoeringsplan en de stand van zaken van de implementatie van het nieuwe systeem, hebben we flink meer zich gekregen op de kosten

In december 2008 heeft u een krediet van 2,680 miljoen euro beschikbaar gesteld. We hebben nu 460 duizend euro extra krediet nodig.

De investeringskosten zijn op basis van het contract met de leverancier herberekend. In ons uitgangspunt zijn we uitgegaan van aan te kopen software en te realiseren koppelingen voor een totaalbedrag van 1,250 miljoen euro. Dat blijkt nu 760 duizend euro te zijn. Daartegenover staat dat 610 duizend euro extra nodig is voor de capaciteit van de technische servers en de externe ondersteuning (projectleiding, coördinatie van het testen). Ook hebben we een post onvoorzien opgenomen van 340 duizend euro. Dit bedrag is bestemd voor meerwerk en extra ondersteuning van de leverancier.

De investeringskosten bedragen 3,140 miljoen euro. De structurele kosten daarvan zijn met ingang van 1 januari 2011:

Afschrijving 8 jaar		392.500
Rente 3,75%		117.750
Onderhoud		101.750
Totaal structurele kosten		612.000

Door uw raad was in december 2008 al ingestemd met de dekking van de structurele kosten van 612 duizend euro. Doordat wij nu rekening houden met het rente-omslagpercentage voor de investering en niet meer met de rente voor investeringen en het jaarlijks onderhoud lager uitvalt, komen de jaarlijkse lasten ook nu uit op 612 duizend euro.

Ook de incidentele kosten nemen toe. De belangrijkste reden hiervoor is dat er 30.000 uren meer inzet van de eigen medewerkers nodig is. Dat ligt voor het belangrijkste deel bij de diensten. Het realiseren van de koppelingen met achterliggende systemen, het trainen en opleiden van een grote hoeveelheid medewerkers (ook bij een beperkt gebruik) en het inrichten en testen van het nieuwe systeem vergt aanzienlijk meer uren. De dekking van de incidentele kosten hadden we in december 2008 gevonden in de CIO-begroting en het programma BoSs. Aanvullende dekking hebben we gevonden in de reserve CIO voor 400 duizend euro en in het programma BoSs voor 200 duizend euro. In het programma BoSs is een herprioritering aangebracht. Zo vindt de verdere ontwikkeling van Emis (personeelssysteem) meer gefaseerd plaats.

Er is nog een vervolgtraject nodig in 2011 voor afronding, het leren werken met het systeem en nazorg. Voor een groot deel kunnen de kosten daarvan worden betaald uit bestaande capaciteit en uit reguliere budgetten.

U hebt bij de rekening 2009 een bedrag van 600 duizend euro toegewezen aan de implementatie van het nieuw financieel systeem. Tot slot hebben we met de diensten afgesproken dat zij het resterende deel van 400 duizend euro voor hun rekening nemen. Voor de wijziging van het investeringskrediet en de onttrekking uit de CIO reserve leidt dit tot de volgende begrotingswijzigingen.

Begrotingswijziging voor investeringskrediet			
DaEmis			
	Betrokken dienst(en)	DIA	
	Soort wijziging	uittrekken investeringskrediet	
	Tijdsplanning krediet	2010	
Financiële begrotingswijziging			
		Lasten	Baten
1.11	Centrale ICT organisatie	460	
			-460
			0
	Totalen investeringskrediet	460	0
			-460

Begrotingswijziging 2010
Nieuw financieel systeem, project DaFinci

Betrokken dienst(en)	BSD, DIA
Naam voorstel	Nieuw financieel systeem, project DaFinci
Besluitvorming (orgaan + datum + nummer)	Raad december 2010
Incidenteel / Structureel	I
Soort wijziging	Exploitatie
Tijdsplanning krediet	n.v.t.

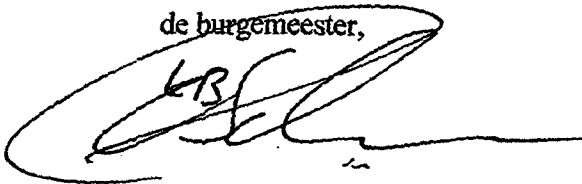
Pr.gr. Financiële begrotingswijziging	Lasten	Baten	Saldo	Toevoeging reserve	Onttrekking reserve	Saldo
1.11 Centrale ICT Organisatie			0		400	400
9.03 Concernstelposten	400		-400			-400
Totaal begrotingswijziging	400	0	-400	0	400	

Op grond van vorenstaande stellen wij u voor te besluiten:

- I. kennis te nemen van de voortgang van het project DaFinci;
- II. een aanvullend krediet beschikbaar te stellen van € 460.000,-- en dit te dekken binnen de oorspronkelijke beschikbare middelen
- III. € 400.000,-- te onttrekken aan de bestemmingsreserve CIO;
- IV. de gemeentebegroting 2010 dienovereenkomstig te wijzigen.

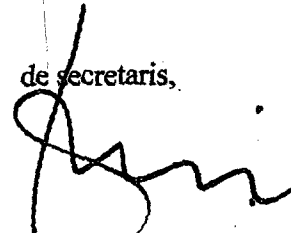
Burgemeester en wethouders
van Groningen,

de burgemeester,



dr. J.P. (Peter) Rehwinkel.

de secretaris,



drs. L.J. (Leo) Bosdijk.

BIJLAGE



Bestuursdienst

Directie MID/FIN/SMIT

Onderwerp Reactie college op de concern managementletter
interim-controle 2009 Ernst & Young Accountants

Bezoekadres
Waagstraat 1

Postadres
Postbus 20001
9700 PB 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.

E-mailadres
bestuursdienst@bsd.
groningen.nl

Website
www.groningen.nl

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Telefoon 050 367 76 90

Bijlage(n)

Ons kenmerk BD 10.2454654

Datum **19 NOV 2010** Uw brief van

Uw kenmerk

Geachte mevrouw/heer,

In de managementletter bij de interim-controle 2010 richt de accountant zich op de verbeterpunten in de bedrijfsvoering en processen, die zij hebben onderzocht in het kader van de opdracht voor de controle van de jaarrekening. De accountant beoordeelt bij de interim-controle de 13 significante processen als voldoende. Bij grondexploitatie, belastingen en WMO is de beheersing van de processen verbeterd; bij het betalingsproces is de kwaliteit gedaald, maar voldoende. Dat oordeel is belangrijk, omdat de accountant bij zijn werkzaamheden op de administratieve organisatie van die processen moet kunnen steunen.

De risico's in de bedrijfsvoering nemen toe oordeelt de accountant door de nieuwe bezuinigingen op de bedrijfsvoering, de fundamentele organisatieverandering en de invoering van het nieuwe financiële systeem (DaFinci). De accountant meldt dat wij onvoldoende hebben geprioriteerd en dat daardoor van een aantal projecten de gewenste voortgang, zoals afgesproken met uw raad, nog niet is gerealiseerd. Wij delen deze opvatting van de accountant. In de planning van 2010 is onvoldoende rekening gehouden met de beschikbare capaciteit en kwaliteit.

Onze ambities zijn stevig, de genoemde grote projecten of programmaonderdelen moeten worden uitgevoerd, ook omdat er tussen verschillende onderdelen (efficiencyverbetering bedrijfsvoering (PIJOFACH), organisatieontwikkeling en invoering DaFinci) een grote onderlinge samenhang bestaat. De projecten zullen ook in de jaren na 2011 nog hun impact hebben. Terecht stelt de accountant dat we scherp moeten prioriteren. Immers, niet alles kan tegelijk. We bereiden de activiteiten voor 2011-2014 programmatisch voor en zullen ambities en beschikbare capaciteit met elkaar in samenhang brengen. We moeten daarbij investeren in capaciteit en kwaliteit, maar waarschijnlijk ook een aantal ambities in de tijd faseren. In februari 2011 zullen



we u daarover informeren. Om de risico's door faseverschillen tussen projecten te verminderen kiezen we ervoor de organisatieverandering en de PIJOFACH-concentratie te combineren in één project, de organisatieontwikkeling.

Wij gaan hierna in op de belangrijkste aspecten van het accountantsrapport.

Bedrijfsvoering.

DaFinci.

Met de invoering van DaFinci hebben wij te maken met een complex en kritisch project. Op 16 november staat de go/no-go beslissing gepland, waarbij wij de keuze moeten maken tussen doorgaan met de implementatie of het uistellen daarvan. De go/no-go beslissing is grotendeels gebaseerd op de testwerkzaamheden van de meest cruciale processen die bekend zijn voor 16 november en deels op de werkzaamheden die na deze datum nog moeten plaatsvinden, maar waarvan we wel weten of daarvan de realisatie daarvan reëel is.

Vanzelfsprekend heeft de accountant ook een rol bij het besluit het systeem te gaan gebruiken. Vanuit de onafhankelijke rol toetst de accountant – inclusief EDP auditor – ondermeer de integriteit van het rekeningschema, de autorisaties, de koppelingen met andere systemen en de conversie van gegevens.

De accountant adviseert de Quality Assurance (QA) te versterken en vooral de onafhankelijkheid ten opzichte van de projectleiding te borgen. Wij hebben dat advies overgenomen. Wij hebben daarom de accountant een aanvullende opdracht gegeven om een onafhankelijke kwaliteitscontrole uit te voeren en de stuurgroep te voorzien van een rapport van bevindingen.

Top 3 van bevindingen bij diensten.

Afwaardering 24,5 miljoen euro NIEGG.

Wij hebben gezien de economische situatie het afgelopen jaar de waardering van de niet in exploitatie genomen gronden beoordeeld. Hierbij is de marktwaarde vergeleken met de boekwaarde. Indien de marktwaarde lager is dan de boekwaarde heeft een afwaardering plaatsgevonden. In totaal heeft het geleid tot een afwaardering van ongeveer 24,5 miljoen euro. De accountant is van mening dat ons onderzoek op een goede wijze is uitgevoerd.

Wij nemen het advies van de accountant over jaarlijks de waardering van de niet in exploitatie genomen gronden te beoordelen.

Voorziening ID-banen.

Wij hebben in 2009 een voorziening gevormd voor de kosten van oud-IDers van 3,526 miljoen euro. Voor het einde van 2010 zal in overleg met andere gemeenten die een zelfde soort voorziening hebben gevormd, het Rijk en de accountant een duidelijke onderbouwing gereed zijn. Indien het Rijk bepaalt dat vorming van de voorziening in strijd is met de meeneemregeling WWB werkdeel, zal het geld worden terug betaald aan het Rijk.



Bij de jaarrekening 2010 zal dit bedrag niet tot een onzekerheid in de jaarrekening leiden.

Ontvlechting openbaar onderwijs.

De accountant constateert dat er nog geen sprake is van een definitief ontvlechtigingsdocument. Het concept-voorstel is gereed en wordt besproken met Stichting OOGG. In december 2010 zal de definitieve financiële ontvlechting gereed zijn. We zullen uw raad in januari 2011 hierover informeren.

Attentiepunten van uw raad.

U bent vertrouwelijk geïnformeerd over de nieuwe grondexploitatie Meerstad.

De accountant constateert dat de gemeentelijke control rondom Meerstad en binnen de gemeente over het algemeen goed is georganiseerd.

De controllers van het concern draaien mee in de controlgroepen (control aan de voorkant) en toetsen daarenboven de beslisdocumenten (control achteraf). De accountant geeft ons in overweging ook op concernniveau een zelfstandige uitgebreide control uit te voeren, voor dit soort grote projecten. We zijn het eens met de accountant en hebben besloten de zelfstandige positie van concerncontrol te versterken. Wij hebben uw raad daarom bij de begroting 2011 gevraagd geld beschikbaar te stellen voor versterking van de concerncontrol.

We vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders
van Groningen.

de burgemeester,

de secretaris,

BIJLAGE

Bestuursdienst



Afdeling **Concern Financiën**
 Onderwerp **DaFinci**

Bezoekadres
 Waagstraat 1

Postadres
 Postbus 20001
 9700 PB Groningen

Leden van de raad van de gemeente
 Groningen
 te
 GRONINGEN

GRIFFIE	
reg.nr.	GR10.2470647
Ingek.	- 3 DEC 2010
class.	- 20751
te beh. door:	QR
kopie gez. aan:	

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

Informatie over vertrektijden krijg u via 0900-92 92

In uw antwoord graag datum en kenmerk vermelden.

Telefoon (050) 367 76 71 Bijlage(n) ---

Ons kenmerk **BD 10.2470479**

E-mailadres
 bestuursdienst@bsd.groningen.nl

Datum **3 DEC 2010** Uw brief van

Uw kenmerk

Website
 www.groningen.nl

Geachte mevrouw, heer,

Wij willen u op de hoogte stellen van recente ontwikkelingen in de voortgang van de invoering van een nieuw financieel systeem. Het was de bedoeling het systeem op 3 januari 2011 in gebruik te nemen. We hebben besloten de implementatiefase te verlengen tot 1 juli 2011. De belangrijkste redenen hiervoor zijn dat er meer tijd nodig is om de werkprocessen en kennisontwikkeling binnen de diensten mogelijk te maken. Het nieuwe systeem wordt in gebruik genomen per 1 juni 2011.

In het kader van de kwaliteits- en voortgangsbewaking is op 16 november 2010 de stand opgemaakt van de mogelijkheden voor een verantwoorde ingebruikname per 3 januari 2011. Daarin is nadrukkelijk gekeken naar de risico's die we lopen. We constateren dat een in gebruik name per 3 januari 2011 nog te risicovol is en dus te vroeg komt. De risico's zijn knelpunten in de financiële transacties, betalingsverkeer en inkoop van goederen en diensten. Ook lopen we daarbij het risico dat de bestuurlijke rapportages niet juist, tijdig en volledig zijn.

In het raadsvoorstel over DaFinci hebben we aangegeven het niet verantwoord te vinden het nieuwe systeem later dan 1 februari 2011 in het jaar in te voeren. Daarbij gingen we er vanuit dat we tot de invoering geen boekingen in de administratie zouden doen. In het geval 1 februari 2011 niet gehaald zou worden, zou de invoering per 1 januari 2012 plaats vinden. We vinden het van belang het nieuwe systeem zo snel mogelijk in te voeren. Vooral met het oog op de verbetering van de kwaliteit van de informatievoorziening. We hebben daarom gekeken naar het effect van het langer in de lucht houden van het huidige systeem. Het huidige financieel systeem (FIS) moet daarbij worden aangepast naar de nieuwe programma-indeling van de begroting 2011.

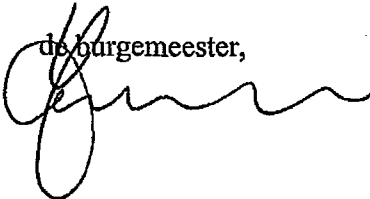


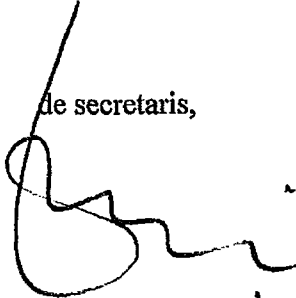
Door het herrichten van FIS zijn de invoer en registratie van de data gewaarborgd en loopt de informatievoorziening geen gevaar. Daardoor is het ook gemakkelijker meer tijd te nemen voor de verdere implementatie van het nieuwe systeem.

Dat betekent dat de projectorganisatie een half jaar langer operationeel blijft. Dit leidt tot extra kosten voor onder ander projectleiding, inzet van de medewerkers en extra inzet van de leverancier. We leggen u op korte termijn een raadsvoorstel voor waarin we een onderbouwing geven van de extra kosten en ingaan op de dekking.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders
van Groningen,

de burgemeester,


de secretaris,


Bestuursdienst



RAADSVORSTEL:

2010-2011

Ons kenmerk: BD 11.2555392

Registratienummer : GR 11.

Ingekomen op :

Onderwerp: Verlenging project DaFinci

Groningen, 17 MRT 2011

Aan de raad,

Begin december 2010 hebben we u geïnformeerd over de verlenging van het project DaFinci tot 1 juli 2011. Aan deze verlenging van de implementatiefase zijn kosten verbonden, waarvoor wij hebben aangekondigd met een voorstel te komen met een onderbouwing van deze extra kosten en de dekking. Dit voorstel treft u hierbij aan.

Het besluit de ingebruikname van het nieuwe financiële systeem te verschuiven van 1 januari 2011 tot en met juni 2011 is gebaseerd op een analyse van de projectresultaten eind november 2010. Geconstateerd werd toen dat de vorderingen op drie belangrijke onderdelen uit het project onvoldoende waren om op een verantwoorde wijze het nieuwe systeem in gebruik te nemen op de voorziene datum van 1 januari 2011. Deze onderdelen zijn (concern)inrichting van het systeem, de migratie bij de verschillende diensten en de opzet van de beheerorganisatie.

2. Projectplan.

In overleg met de stuurgroep DaFinci en in afstemming met externe adviseurs en de accountant is het projectplan aangepast, waarmee de invoering van het systeem in juni 2011 wordt gerealiseerd. In de maand juli wordt een nazorgfase voorzien, zodat operationele overdracht aan de beheerorganisatie uiterlijk 1 augustus plaatsvindt. Het projectplan voorziet in een kwalitatief verantwoorde implementatie, waarbij versterkingen zijn aangebracht op het gebied van opleidingen, de projectorganisatie, beperking van externe inhuur en de kwaliteitszorg.

We zijn inmiddels aan de slag met het aangepaste projectplan. Met ingang van 1 maart is begonnen met de zogenaamde gebruikersacceptatietests waarmee duidelijkheid wordt verkregen of de inrichting en werking van het systeem voor de gemeente Groningen succesvol is. Begin april worden de uitkomsten van deze acceptatietest verwacht zodat dan definitief duidelijk wordt of het systeem in juni in gebruik kan worden genomen.

3. Toets accountant.

Om aanvullende zekerheid te krijgen over de opzet van het aanvullende projectplan is de accountant gevraagd een toets uit te voeren op de haalbaarheid van de invoeringsdatum per 6 juni 2011 en de aanvullende begroting 2,5 miljoen euro.

Op basis van de beschikbare documentatie en de door de accountant verrichte werkzaamheden constateert de accountant dat het op korte termijn niet mogelijk is een oordeel te geven over de toereikendheid van de aanvullend gevraagde 2,5 miljoen euro voor DaFinci. In het verlengde daarvan kan de accountant helaas ook niet vaststellen of 6 juni een realistische datum is voor ingebruikname van het systeem. Om het gevraagde oordeel over het budget en de invoeringsdatum wel te kunnen geven zou door de accountant zo'n beslag op projectleiding en projectmedewerkers moeten worden gelegd dat de voortgang van het project mogelijk in het geding zou komen. De accountant constateert voorts wel dat de gemeente Groningen in financiële zin onvoldoende in control is ten aanzien van de uitgaven van het project DaFinci.

Deze constatering delen wij. Ook kunnen wij ons vinden in de bevindingen en aanbevelingen van de accountant. Naar aanleiding van de bevindingen van de accountant over de financiële beheersing van het project en de gedane aanbevelingen hebben wij de werkwijze van het project hierop aangepast. Bovendien zal de concerncontroller samen met de projectleider ieder overleg met de controllers benutten om actief de stand van zaken van de implementatie bij de diensten te volgen. Daarnaast hebben wij een wijziging in de inrichting van de administratie aangebracht zodat de financiële monitoring van het project verbeterd wordt en dat de post onvoorzien aangewend kan worden na goedkeuring van de concerncontroller. Tot slot hebben wij de uitvoering van de zogenaamde Quality Assurance-rol (QA) gewijzigd, waarbij de accountant gevraagd is de externe audit te verzorgen.

Overigens zal het college maandelijks worden geïnformeerd over de voortgang. In plaats van het (alsnog) verkrijgen van de aanvullende zekerheid van de accountant over het vereiste budget en de invoeringsdatum op dit moment wordt extra geïnvesteerd in de beheersing van het project. Daarmee verkrijgen we extra zekerheid over de te bereiken projectresultaten.

4. Kosten.

Zoals door ons aangegeven in onze brief van 3 december 2010 leidt de langere implementatiefase van DaFinci tot extra kosten. Voor het nieuwe projectplan is een begroting opgesteld voor de kosten die gemaakt moeten worden. Deze kosten zijn nu scherp in beeld en de projectbegroting biedt een post onvoorzien om eventuele tegenvallers op te vangen. In totaal bedragen de kosten voor de periode 1 januari 2011 tot 1 augustus 2011 2,8 miljoen euro. Hiervan heeft 287 duizend euro betrekking op kosten die in 2010 niet meer zijn gemaakt, maar doorgeschoven worden naar 2011. Dit betreft uitgestelde kosten voor opleidingen, het bouwen van standaardrapportages en het uitvoeren van een integrale test op het systeem van in totaal 287 duizend euro. Ten opzichte van de eerdere begroting wordt dus voor 2,5 miljoen euro aan extra kosten geraamd.

De extra kosten van 2,5 miljoen euro worden veroorzaakt door:

1. vertraging van het project (750 duizend euro);
2. verzwaring van het project (863 duizend euro);
3. nazorg van het project (600 duizend euro);
4. post onvoorzien (300 duizend euro).

Ad 1. Vertraging van het project.

De verlenging van de implementatiefase leidt er toe dat de projectorganisatie langer in stand moet worden gehouden. Daarnaast moeten extra kosten worden gemaakt voor het overzetten van de boekhouding (conversie) over 2011 aangezien het financieel systeem in gebruik wordt genomen in juni 2011. De boekhouding over de eerste helft 2011 zal van het oude systeem overgebracht moeten worden naar het nieuwe systeem. Dit is gecompliceerder dan wanneer het systeem in gebruik wordt genomen op 1 januari van het jaar en leidt tot meerkosten.

Ad 2. Verzwaring van het project.

De diensten moeten intensiever en integraler betrokken en begeleid worden in de uitrol (migratie) van het systeem om hen in staat te stellen het systeem op de juiste manier te gebruiken. Alleen dan kan het systeem aan de gestelde doelstellingen voldoen. Hiervoor is een andere aanpak, maar ook meer capaciteit nodig. Via een methode van kerngebruikers per dienst wordt het gebruik van het systeem beter. Daarnaast wordt capaciteit gereserveerd om de (concern)inrichting van het systeem verder uit te werken. Met name de aspecten van inkoop krijgt meer aandacht, maar ook de financiële kern wordt op onderdelen nog verder ontwikkeld.

Ad 3. Nazorg van het project.

Met de inrichting van het systeem en de ingebruikname per juni 2011 is het project nog niet afgelopen. In de oude opzet van het project was een nazorgfase voorzien van 1 januari 2011 tot 1 april 2011. Deze nazorg bestaat uit begeleiding bij het gebruik van het systeem, het oplossen van vragen en problemen en waar nodig het aanpassen van het systeem. In het aanvullende projectplan en de langere implementatiefase is een deel van deze nazorg na oplevering van het pakket komen te vervallen en vervuld voor een "preventieve zorg" in de periode tussen 1 maart en 1 juli gericht op de migratie bij diensten. Daarnaast is een intensieve nazorg voorzien in de maand juli na de ingebruikname. Ook het ontwikkelen van een passende beheerorganisatie wordt voor de ingebruikname van het systeem afgerond in plaats van erna zoals in het oude plan was voorzien.

Ad 4. Post onvoorzien.

Er wordt in de projectbegroting rekening gehouden met een post onvoorzien van 300 duizend euro. Hiermee kunnen onvoorzienne uitgaven worden opgevangen die zich in de komende periode zullen voordoen. De aanwending van de post onvoorzien is voorbehouden aan de concerncontroller. In de voortgangsrapportages van het project wordt gerapporteerd over het verloop van deze post.

Met ingang van 1 augustus wordt het pakket overgedragen aan de nieuwe beheerorganisatie voor DaFinci. Uiteraard zal vanaf dat moment verder gewerkt worden aan de verdere ontwikkeling van het systeem op grond van gebruikers- en beheerservaringen. Indien nodig zullen wij te zijner tijd met een voorstel komen voor de uitvoering en financiële dekking van de doorontwikkeling.

5. Dekking.

Zoals gemeld bedragen de totale kosten voor de periode 1 januari 2011 tot 1 juli 2011 2,8 miljoen euro. Hiervan heeft 287 duizend euro betrekking op kosten die in 2010 niet meer zijn gemaakt, maar doorgeschoven worden naar 2011.

We willen dit blijven inzetten voor dit project. Idealiter had dit aan uw raad voorgelegd moeten worden bij het voorstel over de tussentijdse resultaatbestemming 2010. Met dit raadsvoorstel willen we dit alsnog realiseren.

De extra kosten ten opzichte van de eerdere begroting zijn 2,5 miljoen euro. Dit bestaat voor 500 duizend euro uit investeringen, waarvoor een investeringskrediet nodig is. Dit deel wordt geactiveerd en leidt tot kapitaallasten in de vorm van rente en afschrijving. De overige kosten ad 2 miljoen euro betreffen incidentele lasten en worden in één keer gedekt. Het dekkingsvoorstel voor de extra kosten van 2,5 miljoen euro is als volgt.

Investing.

Het aanvullende investeringskrediet bedraagt 500 duizend euro. De structurele kosten daarvan zijn met ingang van 1 januari 2011:

Afschrijving 8 jaar	62.500
Rente 3,75%	18.750
Totaal structurele kosten	81.250

Dekking:

Vrijval onderhoudskosten	26.000
Exploitatiebegroting CIO	55.250
Totaal	81.250

Toelichting dekking.

De structurele kosten van onderhoud zijn op basis van het contract met de leverancier herberekend. In ons oorspronkelijk uitgangspunt zijn we uitgegaan van structurele kosten voor onderhoud voor een totaal bedrag van 101,5 duizend euro. Dat blijkt te hoog geraamd. In werkelijkheid bedragen de onderhoudskosten 75,5 duizend euro. Dit voordeel op de onderhoudskosten wordt aangewend ter dekking van het benodigde aanvullende krediet.

In de exploitatiebegroting 2011 van de CIO is rekening gehouden met hogere kosten voor het project DaFinci. Deze raming in de CIO-begroting wordt nu benut ter dekking van het benodigde aanvullende krediet.

Incidentele lasten.

De incidentele lasten van de langere implementatiefase bedragen in totaal 2 miljoen euro. De dekking hiervoor is als volgt:

o Exploitatiebegroting diensten	400
o Vrijval geraamde kapitaallasten in 2011	200
o Onttrekking AER	1.100
o Post onvoorzien 2011	300
Totaal	2.000

Toelichting dekking.

Gelet op het belang van het project DaFinci voor de verschillende diensten is afgesproken dat zij per dienst 50 duizend euro bijdragen, in totaal 400 duizend euro. In de exploitatiebegroting van de diensten zullen hiervoor de bedrijfsvoeringbudgetten worden aangewend.

In de begroting 2011 is rekening gehouden met de kapitaallasten voor de totale investering voor DaFinci. Omdat het systeem later in gebruik wordt genomen start de afschrijving van de investering pas in het tweede half jaar en valt een deel van de geraamde kapitaallasten vrij.

We vinden het niet reëel de resterende middelen uit bedrijfsvoeringsbudgetten te halen. Daarom stellen we voor een bedrag van 1,1 miljoen euro te onttrekken aan de Algemene Egalisatie Reserve (AER). Bij de jaarrekening 2010 zullen we u voorstellen de AER weer aan te vullen.

Tot slot stellen we voor een bedrag van 300 duizend euro uit de post onvoorzien 2011 beschikbaar te stellen.

Begrotingswijzigingen.

We stellen voor het investeringskrediet met 500 duizend euro te verhogen. Het totaal beschikbare krediet komt daarmee op 3,64 miljoen euro.

Begrotingswijziging 2011						
Verlenging project DaFinCi						
Betrokken dienst(en)	BD en DIA					
Naam voorstel	Verlenging project DaFinCi					
Besluitvorming (orgaan + datum + nummer)	Raad 30 maart 2011					
Incidenteel / Structureel	Incidenteel					
Soort wijziging	Investeringskrediet					
Tijdsplanning krediet	2011					
				Toevoeging Onttrekking		
Prag	Financiële begrotingswijziging	Lasten	Baten	Saldo	reserve	reserve Saldo
	Investeringskrediet project DaFinCi	500		-500		-500
	Totalen begrotingswijziging	500	0	-500	0	0 -500

Daarnaast stellen we voor de extra incidentele lasten te dekken uit exploitatie diensten (400 duizend euro), vrijval kapitaallasten (200 duizend euro), onttrekking AER (1,1 miljoen euro) en post onvoorzien 2011 (300 duizend euro).

De begrotingswijziging voor de verdeling van de 400 duizend euro over de exploitatie van diensten leggen we bij de voortgangsrapportage 2011-1 aan u voor. Voor de vrijval kapitaallasten van 200 duizend euro is het niet nodig de begroting te wijzigen. In de begrotingswijziging zijn daarom alleen de overheveling uit de AER van 1,1 miljoen euro en post onvoorzien 2011 van 300 duizend euro opgenomen.

Begrotingswijziging 2011							
Verlenging project DaFinCi							
Betrokken dienst(en)		BD en DIA					
Naam voorstel		Verlenging project DaFinCi					
Besluitvorming (orgaan + datum + nummer)		Raad 30 maart 2011					
Incidenteel / Structureel		Incidenteel					
Soort wijziging		Exploitatie					
Pr-gr.	Financiële begrotingswijziging	Lasten	Baten	Saldo	Toevoeging reserve	Onttrekking reserve	Saldo
13.1	College en raad / concernstelposten	1.400		-1.400			-1.400
15.1	Alg. inkomsten/onvoorzien / post onvoorzien	-300		300			300
13.1	College en raad / concernstelposten / AER					1.100	1.100
	Totalen begrotingswijziging	1.100	0	-1.100	0	1.100	0

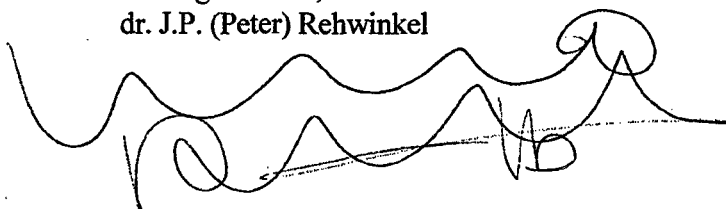
Gelet op het vorenstaande stellen wij u voor te besluiten:

- I. in te stemmen met de extra kosten en dekking van de verlenging van het project DaFinci van 2,5 miljoen euro;
- II. voor het project DaFinci een aanvullend krediet beschikbaar te stellen van 500 duizend euro. Het totaal door de raad beschikbaar gestelde krediet komt daarmee uit op 3,64 miljoen euro;
- III. de kapitaallasten hiervan van 81 duizend euro te dekken uit:
 - de structureel vrijvallende middelen van de CIO 55 duizend euro;
 - vrijval op onderhoudskosten DaFinci structureel 26 duizend euro;
- IV. aanvullende middelen voor de eenmalige lasten van het project DaFinci beschikbaar te stellen van 2 miljoen euro en dit te dekken voor 400 duizend euro uit de bedrijfsvoeringsbudgetten van de diensten, voor 1,1 miljoen euro uit de AER te onttrekken, 300 duizend euro uit de post onvoorzien 2011 en 200 duizend euro uit vrijvallende kapitaallasten DaFinci 2011;

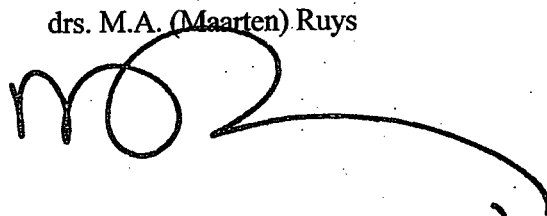
- V. het resultaat project DaFinci 2010 van 287 duizend euro te bestemmen voor de uitvoering voor project DaFinci 2011;
- VI. de gemeentebegroting 2011 dienovereenkomstig te wijzigen.

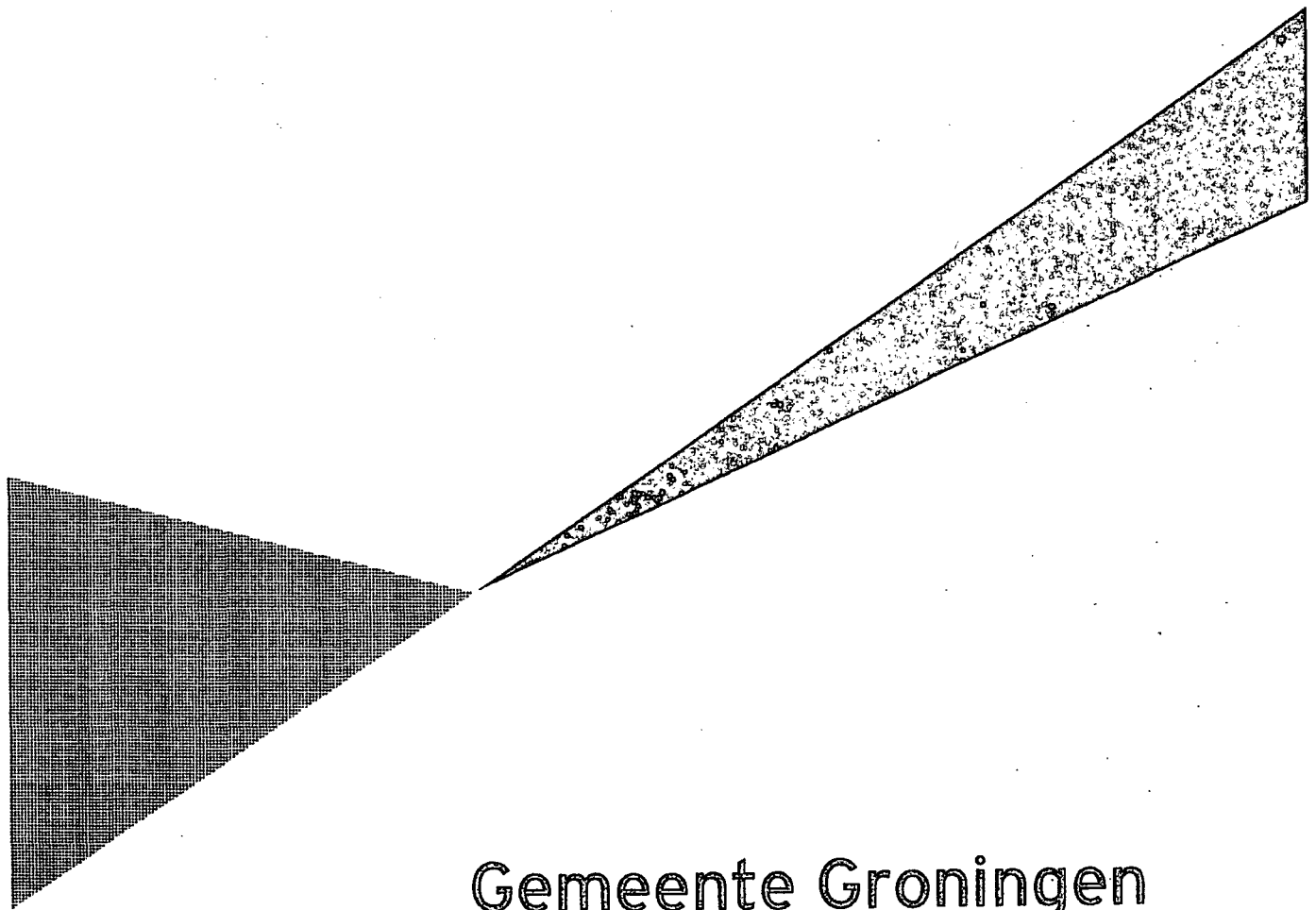
Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,

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

A complex, cursive handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the end.

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

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized 'M' followed by a long, sweeping horizontal line that curves upwards at the end.



Gemeente Groningen
Rapportage inzake extra
kredietaanvraag DaFinci

BOUW



Ernst & Young Accountants LLP

Leonard Springerlaan 17

9727 KB Groningen

Postbus 997

9700 AZ Groningen

Tel.: +31 (0) 88 - 407 1000

Fax: +31 (0) 88 - 407 2505

www.ev.nl

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

Groningen, 2 maart 2011

71459/23748047/RHB/MZw/CLT

Geacht college,

Ingevolge uw opdracht hebben wij een aantal specifieke werkzaamheden verricht met betrekking tot het conceptraadsvoorstel van februari 2011 inzake het project DaFinci. Deze rapportage bevat de uitkomsten van onze werkzaamheden.

Wij wijzen er op dat deze rapportage uitsluitend voor de gemeente Groningen is bestemd en niet (geheel of gedeeltelijk) aan derden mag worden verstrekt, zonder onze uitdrukkelijke toestemming vooraf.

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. R.H. Bouman RA

Inhoudsopgave

1	Opdrachtformulering en doorlooptijd	1
2	Aard en reikwijdte van de verrichte werkzaamheden	1
3	Onze onafhankelijkheid	1
4	Verrichte werkzaamheden en afbakening van de opdracht	2
4.1	Verrichte werkzaamheden	2
4.2	Relatie met eerdere werkzaamheden DaFinci	2
5	Financiële stand van zaken rondom het project DaFinci	3
5.1	Overzicht gevraagde kredieten	3
5.2	Gerealiseerde kosten tot en met 2010	5
5.3	Projectadministratie	5
5.4	Financiële administratie	6
6	Aanpak beoordeling volledigheid kredietaanvraag	6
6.1	Schematisch overzicht aanpak	6
6.2	Logische verbanden	8
7	Bevindingen en risico's	8
7.1	Inleiding	8
7.2	Bevindingen inzake logische verbanden in de projectadministratie	8
7.3	Algemene bevindingen project- en financiële beheersing	9
8	Samenvatting bevindingen en antwoord op de vraag	11
9	Aanbevelingen	12

1 Opdrachtformulering en doorlooptijd

Op donderdag 10 februari jl. heeft u ons telefonisch gevraagd een aantal specifieke werkzaamheden te verrichten op verzoek van het college inzake het college- en conceptraadsvoorstel voor het project DaFinci. Dit conceptraadsvoorstel is aangehouden in de vergadering van dinsdag 8 februari omdat het college eerst antwoord wil op de volgende vragen:

- 1 Is het gevraagde krediet in het conceptraadsvoorstel van februari 2011 toereikend?
- 2 Is de ingebruikname van het nieuwe financieel systeem DaFinci per 6 juni 2011 haalbaar?

Op vrijdag 11 februari hebben wij vervolgens een aantal stukken ontvangen. Op maandag 14 februari zijn wij gestart met de opdracht middels een gesprek met de concerncontroller en de projectleiders. Op donderdag 17 februari hebben wij de voortgang van onze werkzaamheden en onze bevindingen gerapporteerd aan de concerncontroller en de projectleiders, waarna is besloten de behandeling van het conceptraadsvoorstel in het college nog een week door te schuiven om onze werkzaamheden af te kunnen ronden. Op maandag 28 februari hebben wij het eerste concept van onze rapportage besproken met de (plaatsvervangend) concerncontroller, medewerker concernfinanciën en de projectleiders.

Gezien de korte doorlooptijd hebben wij een beperkt aantal specifieke werkzaamheden met betrekking tot bovengenoemde twee vragen verricht. In de volgende hoofdstukken gaan wij nader in op deze 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 Onze onafhankelijkheid

In het kader van onze controle van de jaarrekening van de gemeente Groningen controleren wij of uitgaven/investeringen getrouw en rechtmatig worden verantwoord in de jaarrekening. In dit specifieke geval vraagt het college aan ons een meer gedetailleerde beoordeling uit te voeren op (een uitbreiding van) een kredietaanvraag in het kader van DaFinci. Dit raakt niet onze onafhankelijkheid in het kader van de controle van de jaarrekening. De kosten moeten nog worden gemaakt en er is geen sprake van een kredietoverschrijding. De vraag is ook niet of de kosten getrouw en rechtmatig zijn, maar of het extra gevraagde krediet naar verwachting voldoende is en de ingebruikname van DaFinci haalbaar is.

Deze opdracht en dit rapport liggen in het verlengde van onze accountantsfunctie. U vraagt ons om onze kennis en ervaring rondom projectbeheersing, financiële gegevens en administratie en Quality Assurance met betrekking tot de invoering van systemen in te brengen en op basis daarvan het college en de raad te adviseren.

4 Verrichte werkzaamheden en afbakening van de opdracht

4.1 Verrichte werkzaamheden

U heeft ons gevraagd een aantal specifieke werkzaamheden te verrichten met betrekking tot de in hoofdstuk 1 geformuleerde vragen. Om te kunnen beoordelen of het gevraagde krediet toereikend is, willen wij een relatie leggen tussen de raadsvoorstellen, het plan/de plannen van aanpak DaFinci, de geplande en gerealiseerde activiteiten (in MS Project), de financiële projectadministratie en de financiële administratie. Zie verder ook hoofdstuk 6.

Wij hebben daarvoor:

- interviews gehouden met de projectleiding van het projectteam en met medewerkers van concernfinanciën;
- informatie verzameld omtrent het project DaFinci, zowel inhoudelijke informatie als financiële informatie;
- de verkregen informatie beoordeeld;
- diverse inhoudelijke documentatie aangesloten met de financiële administratie;
- besprekingen gehouden met de concerncontroller en projectleiding van DaFinci;
- onze rapportage opgesteld en besproken met de controller en projectleiding.

Voor deze opdracht hebben wij gebruikgemaakt van diverse door de gemeente opgestelde stukken:

- raadsvoorstellen (2008, 2010 en 2011 in concept);
- uitdraaien financiële administratie van de kostenplaats DaFinci over het jaar 2009 en 2010;
- projectadministratie in MS Excel;
- plan van aanpak 2010 en 2011;
- begroting 2010 en 2011;
- activiteitenplanning 2010 en 2011 (MS Projectplanning);
- berekeningen die ten grondslag liggen aan het gevraagde budget van € 2,5 miljoen (MS Excel);
- overzichten/aanvragen meerwerk;
- verklaring verschillen;
- testrapportages;
- voortgangsrapportages.

4.2 Relatie met eerdere werkzaamheden DaFinci

In 2010 hebben wij eerder specifieke werkzaamheden verricht voor het project DaFinci. Deze werkzaamheden kunnen worden beschouwd als specifieke onderdelen van een meer uitgebreide Quality Assurance-rol. De gemeente Groningen heeft besloten binnen het project de Quality Assurance zelf in te vullen. Voor de volledigheid zullen wij onze eerdere werkzaamheden kort omschrijven.

In september 2010 hebben wij een aantal specifieke werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de opzet van het proces en de getroffen maatregelen ten aanzien van een viertal onderwerpen rondom de invoering van DaFinci. Deze onderwerpen betroffen autorisaties, rekeningschema, koppelingen en conversie. In overleg met de projectleiding en controller hebben wij onze werkzaamheden ten aanzien van de genoemde onderwerpen alleen in opzet beoordeeld en in een kort tijdsbestek uitgevoerd. Wij hebben onze bevindingen en aanbevelingen aan de concerncontroller gerapporteerd.

In december 2010 hebben wij een aantal specifieke werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot een nieuw plan van aanpak voor 2011. Daarbij is onder andere beoordeeld of het plan van aanpak alle relevante onderwerpen raakt die in een dergelijk plan opgenomen zouden moeten worden. Wij hebben daarbij niet inhoudelijk per onderwerp beoordeeld of alle activiteiten volledig zijn opgenomen. Wij hebben eveneens geen beoordeling uitgevoerd op de begroting voor 2011. Ten tijde van onze beoordeling was de begroting voor 2011 nog niet opgesteld.

5 Financiële stand van zaken rondom het project DaFinci

5.1 Overzicht gevraagde kredieten

In dit hoofdstuk geven wij voor de volledigheid een totaaloverzicht van de financiële stand van zaken van de uitgaven/investeringen in het nieuwe financieel systeem DaFinci. Daarbij gaan wij uit van de informatie uit de raadsvoorstellen, aanvullende raadsbesluiten, de financiële administratie en de projectadministratie.

De raad is de afgelopen jaren diverse malen geïnformeerd over de financiële voortgang van het DaFinci-project. Daarbij is drie maal een (extra) krediet toegekend (2008, 2009 en 2010). Voor de volledigheid is ook het conceptraadsvoorstel 2011 aan het overzicht toegevoegd. Het laatste conceptraadsvoorstel bevat een gevraagd krediet van € 2,2 miljoen. Ons is gevraagd de toereikendheid van het gevraagde krediet, ten bedrage van € 2,2 miljoen, te onderzoeken.

(in duizenden euro's)

Raadsvoorstel 2008	4.425
Rekeningresultaat 2009	600
Raadsvoorstel 2010	1.060
Raadsvoorstel 2011 (voorlopig)	2.190
Totale uitgaven nieuw financieel systeem DaFinci	<u>8.275</u>

Op basis van de verwachte activiteiten en bijbehorende kosten voor 2011 ramen de gemeente Groningen en de projectleiding dat nog een krediet noodzakelijk is van € 2.200.000 (totaal verwachte kosten nog € 2,5 miljoen).

Uit de raadsvoorstellen en kredieten blijkt de volgende dekking van deze kosten:

(In duizenden euro's)	2008	2009	2010	2011
Projectkosten	4.425	5.025	6.085	8.275
Dekking				
<i>Raadsvoorstel 2008</i>				
Reguliere exploitatie CIO	2.680	2.680	3.140	3.640
Extra ruimte begroting CIO	1.000	1.000	1.000	1.000
Programma BOSS	745	745	745	745
<i>Jaarrekening 2009</i>				
Rekeningresultaat 2009		600	600	600
<i>Raadsvoorstel 2010</i>				
Reserve CIO			400	400
Extra programma BOSS			200	200
<i>Conceptraadsvoorstel 2011</i>				
Exploitaties diensten				450
Vrijval kapitaallasten eerste halfjaar				200
AER				400
Post onvoorzien 2011				300
Niet besteed 2010 naar 2011				340
	4.425	5.025	6.085	8.275

Vermeld dient te worden dat € 8,3 miljoen het gevraagde krediet is voor het project DaFinci, maar dat het genoemde bedrag niet de totale kosten van het project betreft. Voor een aantal kostencategorieën (bijvoorbeeld 'eigen uren') is afgesproken dat deze kosten niet worden verantwoord in de projectadministratie van DaFinci, maar zijn opgenomen in de exploitatie van de diensten.

Wij hebben in het kader van deze opdracht geen onderzoek gedaan naar de omvang en ontwikkeling van de kosten van de invoering van DaFinci. De projectleiding geeft op hoofdlijnen de volgende verklaring voor de (ontwikkeling van de) kosten:

- In 2008 jaar werd het selectieproces gestart en voorafgaand het Programma van Eisen en een aanbestedingsdocument opgesteld. Het was toen nog niet duidelijk welk type pakket gekozen zou worden en ook de prijzen daarvan waren nog niet bekend.
- Er is gekozen voor een ERP-pakket, in plaats van alleen een financieel systeem.
- Om een ERP-pakket te implementeren, moeten extra werkzaamheden worden verricht (periferie uitfaseren, draagvlak creëren in de gehele organisatie, conversie is uitgebreider, extra beheeractiviteiten).
- Aanschaf van extra hardware als gevolg van de nulmeting door de leverancier.
- Externe inzet voor projectbegeleiding was oorspronkelijk niet geraamd.
- Meer koppelingen en bijbehorend maatwerk.
- Veel maatwerk functionaliteiten.
- Meer rapporten (meer maatwerk, maar ook hogere urenbesteding).

- Verlengen project van 1 januari 2011 naar 1 juni 2011 zorgt voor extra kosten voor onder andere:
 - meer inspanning om kennis op peil te houden (extra trainingen);
 - extra huisvestingskosten;
 - introductie kernegebruikers (24 maal) en extra trainingen;
 - conversie van de lopende exploitatie;
 - extra kosten in termen van projectorganisatie.
- Meer discussie over uniformering.
- Instructiefilmpjes maken ten behoeve van zelftraining.
- Trainingen (meer gebruikers moeten worden opgeleid in meer modules).
- Performancetest (geheel nieuw).

Voor de extra kosten is dekking gezocht in diverse posten van de begroting.

5.2 Gerealiseerde kosten tot en met 2010

Vanaf het begin van het project is het verloop van de daadwerkelijk gerealiseerde kosten per jaar als volgt weer te geven:

(in duizenden euro's)	2008	2009	2010	Totaal
Gerealiseerde projectkosten	-	617	5.130	5.747

In 2008 is de aanbesteding gestart, in dat jaar zijn nog geen kosten voor het project gerealiseerd, wel is het eerste krediet toen verstrekt.

Tot en met 2010 was een budget toegekend van € 6.085.000, dat betekent dat sprake is van een overschot van circa € 340.000, wat wordt ingezet als dekking voor de nog te maken kosten in 2011. Er is derhalve geen sprake van een kredietoverschrijding.

5.3 Projectadministratie

De projectadministratie van het DaFinci-project vindt plaats in Excel. Hierin worden de volgende kostensoorten onderscheiden:

- implementatie en maatwerk;
- capaciteit servers CIO;
- externe ondersteuning;
- inzet eigen uren;
- onvoorzien;
- huur OCSW;
- pc's;
- projectbureau;
- diverse kosten project.

De projectadministratie bewaakt de toegekende budgetten en houdt de gerealiseerde kosten bij. De gerealiseerde kosten worden daarbij ontleend aan de financiële administratie.

In de projectadministratie van DaFinci zijn kosten opgenomen voor 'eigen uren'. Dit betreffen de uren die door de diensten worden gedeclareerd voor vervangend personeel.

Medewerkers van diensten worden ingezet voor het project, hetgeen betekent dat de diensten capaciteit missen. Hiervoor mogen zij vervanging inhuren. De kosten van vervanging worden tegen een vooraf afgesproken tarief vergoed vanuit het DaFinci-project. In het DaFinci-project worden daarmee dus alleen kosten van vervangingsuren geregistreerd en niet de daadwerkelijk gemaakte uren door medewerkers van de diensten. Indien een dienst minder uren inhuurt dan een medewerker wordt ingezet, kan hier een voordeel ontstaan voor het DaFinci-project.

5.4 Financiële administratie

De financiële administratie is ingericht naar kostenplaatsen. Er is een kostenplaats DaFinci en er is een kostenplaats programma BOSS. Een deel van de kosten van het DaFinci-project wordt gefinancierd vanuit het programma BOSS (zie de dekking in het overzicht hiervoor). De kosten van het DaFinci-project, die gefinancierd worden uit het programma BOSS, worden ook op het programma BOSS geregistreerd. Dat betekent dat niet alle kosten van DaFinci geregistreerd staan op de kostenplaats DaFinci, maar dat deze verspreid in de financiële administratie zijn opgenomen.

Vermeld dient te worden dat de kosten, zoals geboekt in de financiële administratie, niet zijn ingedeeld naar de kostensoorten zoals omschreven in de projectadministratie. Dat betekent dat de gerealiseerde kosten per boeking (per factuur) moeten worden toegewezen aan één van de categorieën in de projectadministratie.

De kostencategorieën in de financiële administratie zijn:

- advies/ingenieurs;
- kopieer/printkosten;
- kantine/catering;
- I&A onderhoud;
- huur onroerende zaken;
- externe deskundigheid;
- vergaderkosten;
- representatie;
- kosten automatisering (kosten van andere diensten);
- kosten detachering (kosten van andere diensten);
- kosten huur/lease (kosten van andere diensten);
- kosten groenvoorzieningen (kosten van andere diensten);
- kosten representatie (kosten van andere diensten);
- kosten externe deskundigheid (kosten van andere diensten);
- kosten personeel (kosten van andere diensten).

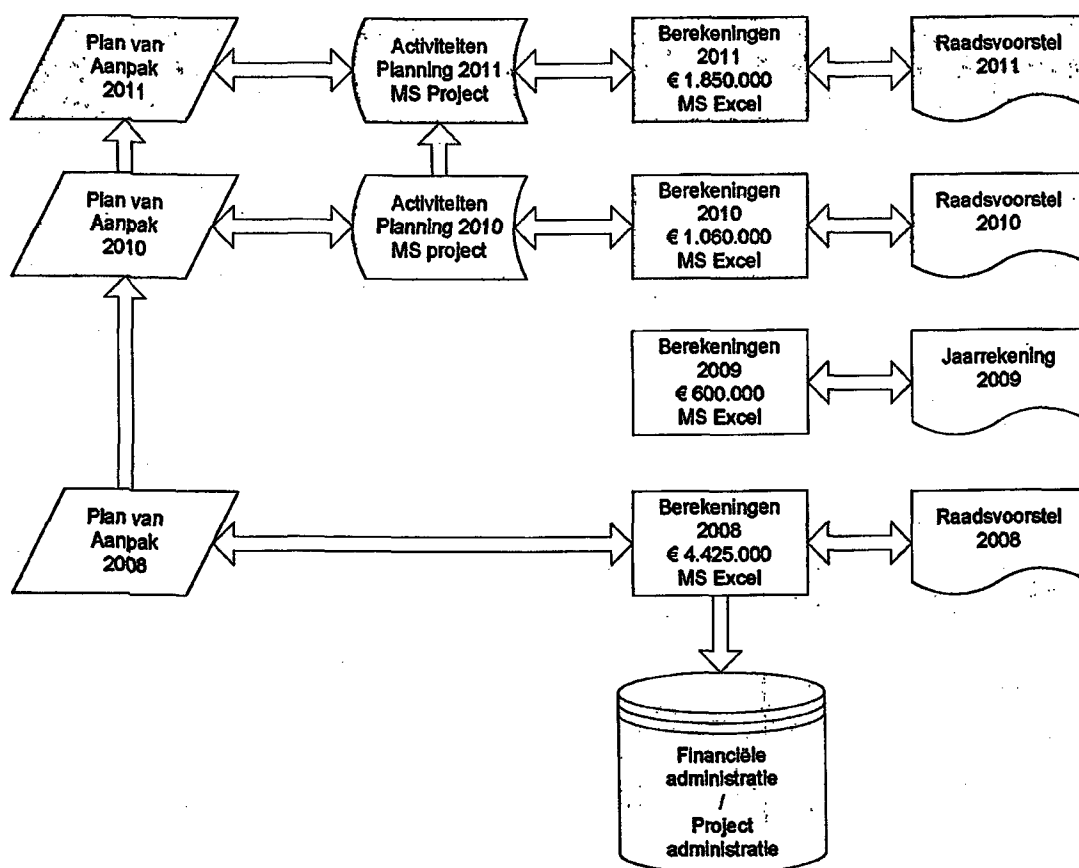
6 Aanpak beoordeling volledigheid kredietaanvraag

6.1 Schematisch overzicht aanpak

Teneinde antwoord te kunnen geven op de geformuleerde vragen hebben wij de volgende, met de gemeente afgestemde, aanpak gehanteerd. Deze aanpak betekende dat wij een relatie wilden leggen tussen de raadsvoorstellen, plannen van aanpak, activiteitenplanning in MS project, de Excel-projectadministratie en de financiële administratie in FIS.

Onze aanpak is er op gericht de opbouw en de realisatie van de activiteiten en de kosten gedurende de loop van het project (2008 tot heden) te volgen, om op basis hiervan een inschatting te kunnen doen van de nog resterende kosten en benodigde tijd. Hierbij hebben wij ons met name gericht op de projectbeheersing en -informatie rondom de activiteiten en de kosten.

In onderstaande figuur is de aanpak schematisch weergegeven:



Figuur 1 - Schematische weergave aanpak

In de figuur onderscheiden wij de volgende onderdelen die we kort zullen toelichten:

- **Plan van Aanpak:** Hierin is beschreven hoe het project is vormgegeven in termen van projectorganisatie, mijlpalen, planning, begroting op hoofdlijnen, rapportage etc.
- **Activiteitenplanning:** Deze planning betreft de inhoudelijke activiteiten die zijn onderkend om de gedefinieerde mijlpalen binnen de projectperiode te kunnen realiseren. Deze activiteiten zijn binnen het project vastgelegd in de ondersteunende applicatie voor projectmanagement, MS Project.
- **Excel-sheet met berekeningen:** Dit betreft de berekeningen die ten grondslag liggen aan de begrote kosten. In deze overzichten is eveneens een capaciteitsplanning in personen en uren opgenomen.
- **Conceptraadsvoorstel:** Dit betreft het voorstel aan de raad met daarin de verzoeken voor de (aanvullende) benodigde financiële middelen.

- *Financiële administratie*: Dit betreft de binnen de gemeente gehanteerde financiële administratie (FIS).
- *Projectadministratie*: Dit betreft de financiële projectadministratie die wordt bijgehouden in MS Excel.

De kleuren in de schematische weergave geven het onderscheid en de opbouw in jaren weer, beginnend in 2008 en eindigend in 2011.

6.2 Logische verbanden

Uitgaande van de genoemde onderdelen hebben wij als startpunt onderzocht of een aantal logische verbanden bestaat tussen de onderdelen. Hierbij zijn wij uitgegaan van verbanden die, vanuit het perspectief van adequate projectbeheersing, normatief aanwezig zouden moeten zijn. Wij hebben ons gericht op de volgende verbanden:

- *Verband Plannen van Aanpak*: Verband tussen de plannen van aanpak voor met name de jaren 2010 en 2011, waarbij de niet-gerealiseerde mijlpalen gedurende 2010 dienen te zijn opgenomen in het plan van aanpak voor 2011.
- *Verband Plannen van Aanpak en Activiteitenplanning*: Verband tussen het plan van aanpak en de activiteitenplanning zoals opgenomen in MS Project, waarbij het totaal aan activiteiten op persoonsniveau overeen dient te komen met de activiteiten die benodigd zijn om de mijlpalen te kunnen realiseren.
- *Verband Activiteitenplanning en berekeningen*: Verband tussen de activiteiten op persoonsniveau en de berekeningen in MS Excel waarin per activiteit en op persoonsniveau een ureninschatting zou moeten zijn opgenomen, benodigd om de activiteiten te realiseren. De benodigde uren vermenigvuldigd met de verrekentarieven moeten dan leiden tot de benodigde middelen ten aanzien van tijd en geld.
- *Verband Berekeningen en Raadsvoorstellen*: Verband tussen de berekende benodigde middelen in MS Excel en de in de raadsvoorstellen gevraagde middelen.

Hiermee samenhangend dient aan de tijdinschatting per activiteit een gedegen methodiek (bijvoorbeeld conform FunctiePuntAnalyse of UseCasePoints) ten grondslag te liggen op basis waarvan aannemelijk is te maken dat het aantal geschatte benodigde uren realistisch is en een getrouw beeld geeft van de huidige status van de activiteiten en daarmee de mate waarin activiteiten nog gerealiseerd dienen te worden.

7 Bevindingen en risico's

7.1 Inleiding

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden hebben wij een aantal bevindingen. Wij hebben onze bevindingen gekoppeld aan de in de aanpak genoemde, normatieve verbanden. Daarnaast hebben wij een aantal algemene bevindingen gedefinieerd ten aanzien van zowel de algemene projectbeheersing als de financiële projectbeheersing van DaFinci.

7.2 Bevindingen inzake logische verbanden in de projectadministratie

Ten aanzien van de verbanden hebben wij de volgende bevindingen:

- *Verband Plannen van Aanpak*:
Het Plan van Aanpak voor 2011 sluit aan met het Plan van Aanpak 2010. Dit houdt in dat alle activiteiten die niet zijn gerealiseerd in 2010, zijn opgenomen in het Plan van Aanpak voor 2011.

- **Verband Plannen van Aanpak en Activiteitenplanning**
Het Plan van Aanpak voor 2010 sluit aan met activiteitenplanning voor 2010 in MS Project en het Plan van Aanpak voor 2011 sluit aan met activiteitenplanning voor 2011 in MS Project. Dit houdt in dat wij de producten, mijlpalen en activiteiten binnen het project, zoals deze zijn opgenomen in de planning en daarmee zijn uitgezet in de tijd, hebben kunnen herleiden naar de producten, mijlpalen en activiteiten zoals opgenomen in de Plannen van Aanpak voor 2010 en 2011.
- **Verband Activiteitenplanning en berekeningen in Excel**
Op basis van initieel beschikbare documentatie vanuit de projectorganisatie is niet inzichtelijk en inzichtelijk te maken in hoeverre de genoemde activiteiten/personen in de berekeningen in MS Excel voor 2011 (sluitend op € 2,5 miljoen) overeenkomen met de producten, mijlpalen en activiteiten zoals vastgelegd in de Activiteitenplanning in MS Project voor 2011. Dit wordt mede veroorzaakt doordat in MS Excel een andere indeling van posten is gehanteerd dan in de Activiteitenplanning. Hierdoor is niet direct inzichtelijk in hoeverre alle onderkende producten, mijlpalen en activiteiten zijn opgenomen in de berekeningen. Dit betekent dat, op basis van de verstrekte informatie, niet met zekerheid kan worden gesteld dat alle onderkende activiteiten (in MS Project) zijn opgenomen in de uren- en kosteninschatting van € 2,5 miljoen.

Naar aanleiding van ons onderzoek is door de projectleiding alsnog een overzicht opgesteld waarin per product een ureninschatting is opgenomen die, vermenigvuldigd met de verrekentarieven, eveneens optelt tot € 2,5 miljoen. De producten in dit nieuwe, in MS Excel opgestelde, overzicht sluiten aan met de producten zoals opgenomen in het Plan van Aanpak voor 2011 maar rapporteert op een ander niveau qua posten dan de Activiteitenplanning in MS Project voor 2011. Dat betekent dat op dit moment niet met zekerheid vast te stellen is dat alle geplande activiteiten zijn opgenomen in de urenrekening en de daarbij behorende kosten. Wel is een ureninschatting opgesteld ten aanzien van de gedefinieerde producten. De projectleiding heeft aangegeven dat de urenrekening is opgesteld in speciaal daarvoor gehouden sessies met projectleiding, werkgroepen en experts. De totstandkoming van de ureninschatting is echter niet vastgelegd en daarvoor voor ons achteraf niet controleerbaar.

- **Verband Berekeningen en Raadsvoorstellen**
De initiële berekeningen in MS Excel en het op ons verzoek opgestelde overzicht komen uit op het bedrag van € 2,5 miljoen zoals opgenomen in het conceptraadsvoorstel 2011.

7.3 Algemene bevindingen project- en financiële beheersing

Ten aanzien van de algemene en de financiële projectbeheersing hebben wij de volgende bevindingen:

- **Algemene projectbeheersing**
 - Rapportages vinden plaats vanuit de clusters (diensten en werkgroepen) naar de projectleiding en vanuit de projectleiding naar de opdrachtgever binnen de gemeente. Er wordt samenvattend gerapporteerd over de voortgang op een drietal indicatoren, te weten Tijd/Planning, Geld en Capaciteit. Verder wordt gerapporteerd over de belangrijkste gebeurtenissen (op product- en mijlpalniveau), aandachtspunten en knelpunten en de vooruitblik naar de volgende rapportageperiode. De rapportages over deze indicatoren zijn kwalitatief van aard. Een kwantitatieve onderbouwing van de voortgang is niet in deze rapportages opgenomen.

Zo is er geen inzicht in de realisatie van uren per persoon per activiteit. Hierdoor is niet cijfermatig inzichtelijk in welke mate activiteiten en daarmee producten zijn gerealiseerd.

- Doordat bovengenoemde realisatie op activiteitsniveau niet wordt geregistreerd, ontbreekt belangrijke financiële stuurinformatie ten aanzien van het project. Hierdoor kan de projectleiding, mede gelet op de situatie waar het project zich in bevindt waarbij aangescherpte aandacht is voor de planning en de financiën, niet adequaat en tijdig bijsturen.

- *Financiële projectbeheersing*

- De gemeente registreert de kosten van het project op verschillende plaatsen in de financiële administratie. Deze worden samengevoegd in de projectadministratie die in MS Excel wordt bijgehouden. Het restantkrediet volgens de financiële administratie bedraagt € 287.000, het restantkrediet volgens de projectadministratie bedraagt € 650.000. In het initiële conceptraadsvoorstel werd dan ook rekening gehouden met een overschot van 2010 van € 650.000. Gedurende het onderzoek bleek het werkelijke resultaat (op basis van de geboekte kosten en toegekende en 'opgehaalde' kredieten) € 342.000 te zijn. Dat betekent dat in het conceptraadsvoorstel extra dekking moet worden gezocht voor het gevraagde bedrag van € 2,5 miljoen, ter hoogte van € 308.000. Er zijn verschillende oorzaken voor het ontstaan van dit verschil:
 - het bijhouden van een extracomptabele projectadministratie;
 - het niet periodiek aansluiten van de werkelijk geregistreerde bedragen in de financiële administratie en de projectadministratie;
 - het op verschillende plaatsen registreren van gemaakte kosten en 'opgehaalde' kredieten;
 - het verschillend omgaan met toegekende kredieten in de projectadministratie (ineens opboeken) en in de financiële administratie (in delen opboeken).
- De indeling van de kostencategorieën in de projectadministratie in MS Excel is op een ander niveau dan de registratie van kosten in de financiële administratie. Dat betekent dat de kosten in de financiële administratie per factuur moeten worden 'gematcht' met één van de categorieën in de projectadministratie. De kans op fouten wordt daardoor sterk vergroot.
- De indeling van de kostencategorieën van de projectadministratie is weer een ander niveau dan de categorieën in de activiteitenplanning, waardoor geen inzicht is in de gerealiseerde kosten per activiteit.
- Er is geen inzicht in de werkelijk geschreven uren van de medewerkers die zijn betrokken bij het project. De kosten die geregistreerd worden inzake uren, betreffen uren die de diensten vergoed krijgen voor vervanging van personeel dat werkzaam is binnen het project. Daardoor is geen inzicht in de werkelijke kosten (voor de ingezette uren), maar ook niet in de gerealiseerde ureninzet ten opzichte van de geplande ureninzet.
- In de raadsvoorstellen wordt niet gesproken over de totale projectkosten, er wordt alleen aanvullend krediet gevraagd. Dat betekent dat de raad niet geïnformeerd wordt over de totale projectkosten. Overigens is er in de financiële administratie, noch in de projectadministratie inzicht in de totale kosten van het project.

8 Samenvatting bevindingen en antwoord op de vraag

Voor zover het in deze fase van het project nog mogelijk is in de periode tot 1 juni 2011, zijn wij van mening dat de algemene projectbeheersing op meerdere onderdelen verbeterd moet worden. Kort samengevat zijn wij deze mening toegedaan om de volgende redenen:

- Een beoordeling (gezien de korte doorlooptijd van de opdracht) van de kosten en opbrengsten in de financiële administratie en de projectadministratie levert een correctie in het conceptraadsvoorstel op van € 308.000 (onvoldoende dekking gevraagd).
- In eerste instantie is geen verband te leggen tussen de inhoudelijke activiteiten in het project, de urenbesteding en het gevraagde krediet van € 2,5 miljoen. Deze is op ons verzoek achteraf opgesteld, echter niet op het niveau van activiteiten, maar op het niveau van producten. Dit betekent dat tot dusver geen informatie beschikbaar is of sturing plaatsvindt op plan → activiteiten → uren → kosten. Hierdoor is niet met zekerheid vast te stellen dat alle activiteiten zijn opgenomen in de urenrekening en wat de status is van de activiteiten versus de geraamde en gerealiseerde kosten.
- De verschillende documenten (plan van aanpak, activiteitenplanning, capaciteitsplanning, financiële administratie, projectadministratie) zijn alle ingericht op een ander niveau, waardoor de onderlinge samenhang niet zichtbaar is of ontbreekt.
- Een kwantitatieve financiële onderbouwing van de voortgang maakt geen onderdeel uit van de periodieke rapportages. Er is geen inzicht in de realisatie van uren per persoon per activiteit. Op basis van de voortgangsrapportages is onvoldoende duidelijk welke activiteit precies wel en niet gehaald is en wat de status van het project werkelijk is.
- Er vindt geen monitoring plaats op de gerealiseerde uren ten opzichte van de gebudgetteerde uren.

Op basis van de aan ons beschikbaar gestelde en door ons geraadpleegde documentatie en onze verrichte werkzaamheden constateren wij dat het op korte termijn niet mogelijk is een oordeel te geven over de toereikendheid van de aanvullend gevraagde € 2,5 miljoen voor DaFinci. In het verlengde daarvan kunnen wij helaas ook niet vaststellen of 6 juni 2011 een realistische datum is voor ingebruikname van het systeem.

Op basis van bovengenoemde bevindingen constateren wij voorts dat de gemeente Groningen in financiële zin onvoldoende 'in control' is ten aanzien van uitgaven voor het project DaFinci.

Opgemerkt dient te worden dat wij om bovengenoemde redenen de ureninschatting, die ten grondslag ligt aan de gevraagde € 2,5 miljoen, niet inhoudelijk hebben kunnen beoordelen. Dit gezien de beperkte doorlooptijd en het beslag dat dit zou leggen op de projectmedewerkers indien wij deze inschatting opnieuw zouden moeten uitvoeren. Hierdoor zou de voortgang van het project mogelijk in het geding komen. De projectleiding heeft daarbij aangegeven dat de urenrekening is opgesteld in speciaal daarvoor gehouden sessies met projectleiding, werkgroepen en experts. De ureninschatting is op persoonsniveau geschat en niet op activiteitsniveau.

Voor een inhoudelijke beoordeling van de juistheid en volledigheid van de gevraagde € 2,5 miljoen is het noodzakelijk een integrale ureninschatting te maken op activiteitsniveau. Dit zou naar onze mening betekenen dat interviews dienen plaats te vinden met de projectleiding, clusters, werkgroepen, experts etc. teneinde de voor het realiseren van het project benodigde activiteiten, capaciteit en bijbehorende kosten te berekenen.

Het voordeel van een dergelijke exercitie is dat wij meer zekerheid kunnen geven en nauwkeuriger kunnen inschatten hoeveel tijd en geld benodigd is om het project af te ronden. Het nadeel is dat hiervoor minimaal een periode van drie weken uitgetrokken dient te worden, hetgeen mogelijk vertraging van het project oplevert (vanwege de benodigde tijd van de project-groepleden en het stil leggen van de kredietaanvraag).

Op basis van gesprekken met de projectleiding en de concerncontroller hebben wij begrepen dat de grootste risico's in dit project op dit moment zijn:

- dat binnen de gemeente onvoldoende prioriteit wordt gesteld aan het project;
- dat de benodigde en geplande capaciteit niet beschikbaar wordt gesteld door de diensten.

Om in de komende periode te kunnen bewaken dat het project inhoudelijk en financieel in de pas blijft lopen, adviseren wij zo spoedig mogelijk een intensieve en onafhankelijke financial control gedurende de resterende periode op het project uit te voeren (wellicht extern). Deze onafhankelijke financial control zou maandelijks aan het college moeten rapporteren over de inhoudelijke en financiële voortgang van het project.

9 Aanbevelingen

Op basis van onze werkzaamheden en bevindingen hebben wij de volgende aanbevelingen om de projectbeheersing en de financiële beheersing van het project te verbeteren:

- Wij adviseren een intensieve en onafhankelijke financial control op het project vóór de resterende periode van het project.
- Wij adviseren een verband te leggen tussen de activiteiten in het plan van aanpak, de activiteitenplanning, de capaciteitsplanning, de financiële administratie en de project-administratie.
- Wij onderschrijven de keuze van de organisatie om maandelijks te rapporteren aan het college over inhoudelijke en financiële voortgang van het project.
- Wij adviseren de gerealiseerde uren per activiteit te registreren en te vergelijken met de geplande uren per activiteit, zodat tijdig bijgestuurd kan worden en tegenvallers tijdig gesignaleerd en gemeld kunnen worden.
- Wij adviseren wekelijks een aansluiting te maken tussen de financiële administratie en de projectadministratie en daarbij afspraken te maken over de registratie van de kosten in de financiële administratie.
- Wij adviseren maatregelen te treffen om gemeentebreed zorg te dragen voor voldoende prioriteit ten aanzien van het project.
- Wij adviseren er voor zorg te dragen dat de gevraagde en geplande capaciteit binnen de diensten en concern wordt vrijgemaakt om de activiteiten tijdig te kunnen voltooien en daarmee deadline van 6 juni 2011 te halen.