

Bestuursdienst



Afdeling Concerncontrol  
Steller Theo Dijkstra  
Onderwerp Onderzoek implementatie DaFinci

De leden van de raad van de gemeente Groningen  
te  
GRONINGEN

Telefoon 0503677670 Bijlage(n) 1

Ons kenmerk BD 12.3254431

Datum 10 SEP 2012 Uw brief van -

Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

In de afgelopen periode heeft het College van B&W, samen met het Audit Committee (AC), onderzoek laten doen naar de implementatie van DaFinci in 2011. De vraagstelling van het onderzoek is: "Wat kan de gemeente van deze implementatie leren vanuit good governance?". Het onderzoeksrapport ligt ter inzage in de visietrommel. In deze gezamenlijke brief van het AC en het college gaan we in op de aanleiding voor het onderzoek, de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd, de conclusies, de te leren lessen en het vervolg van het onderzoek. De onderzoekers hebben getracht vanuit de implementatie van DaFinci lessen te trekken voor het uitvoeren van nieuwe complexe projecten in de toekomst. Tegen deze achtergrond constateren de onderzoekers dat de governance versterking behoeft. De projectdoelstellingen kunnen duidelijker, scherper en meer volgbaar worden geformuleerd. Het toezicht, zowel intern als extern, kan beter worden georganiseerd.

#### **Aanleiding**

De implementatie van DaFinci in 2011 is regelmatig onderwerp van debat geweest tussen de raad en het college. Daarbij ging het om zaken als het projectmanagement en de projectbewaking, de overschrijding in tijd en geld en de rollen en verantwoordelijkheden binnen het project. Dit alles was aanleiding voor een onderzoek naar de implementatie van DaFinci, dat het college, in nauwe samenwerking met het AC, heeft uitgevoerd. Het college is opgetreden als opdrachtgever voor het onderzoek. Het AC is betrokken geweest bij het definiëren van de onderzoeksvraag, de selectie van het onderzoeksbureau en de beoordeling van de rapportage.



### **Uitvoering onderzoek**

Voor de uitvoering van het onderzoek zijn verschillende onderzoeksbureaus benaderd. Een drietal bureaus is gevraagd een offerte aan te leveren. Vervolgens zijn twee bureaus uitgenodigd een presentatie te geven aan het AC. Dit vond plaats op 23 november 2011. De onderzoeksopdracht is vervolgens gegund aan het onderzoeksbureau Conclusion Financiële Professionals.

Het door Conclusion uitgevoerde onderzoek kende verschillende stappen. Na een eerste oriëntatie op de opdracht en de gemeentelijke omgeving, hebben de onderzoekers de relevante documenten onderzocht. Vervolgens zijn er interviews gehouden met verschillende betrokkenen bij het project (onder andere projectmanagement, stuurgroep, directie, bestuur, externe partners). De uitkomsten van het documentonderzoek en de interviews zijn door de onderzoekers geanalyseerd op basis van twee referentiemodellen. Het primaire referentiemodel was het governancemodel, het secundaire een projectmanagementmodel. Deze analyse vormde de basis voor de conclusies uit het onderzoek en de 'te leren lessen'.

De voortgang van het onderzoek is tussentijds besproken met de opdrachtgever. Het conceptrapport met de conclusies en de te leren lessen is door de onderzoekers gepresenteerd aan het AC op 19 januari 2012. Met betrekking tot de geleerde lessen is de gemeentesecretaris gevraagd met een voorstel te komen. In dit kader heeft op 22 maart 2012 een gesprek met de onderzoekers van Conclusion plaatsgevonden. Hierin stond de vraag centraal in welke vorm de te leren lessen konden worden gedeeld met de organisatie. In de vergadering van het AC van 18 april 2012 heeft de concerncontroller de voorgestelde aanpak toegelicht. Daarbij is afgesproken om in samenspraak tussen college en AC een brief op te stellen aan de raad, waarin verslag wordt gedaan van het onderzoek. En het rapport op dat moment ter inzage te leggen in de visietrommel.

### **Conclusies en te leren lessen**

#### *Conclusies*

De conclusies ten aanzien van de implementatie van DaFinci zijn in het rapport gerelateerd aan de verschillende elementen van het governancemodel (sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden) en het projectmanagementmodel (organisatiegebieden en prestatiegebieden).

De onderzoekers concluderen dat de gemeente Groningen met de implementatie van DaFinci een complex project heeft uitgevoerd. Met breed gestelde verwachtingen en doelstellingen. Niet alleen gericht op het invoeren van een nieuw informatiesysteem, maar ook op het inrichten van





dienstoverschrijdende processen en meer control. Dit laatste kwam echter onvoldoende tot uiting in de inrichting van het project. De onderzoekers stellen dat het “veranderkundige spoor” in het project ontbrak.

De projectorganisatie was volgens de onderzoekers redelijk adequaat ingericht. Er was een herkenbare aanpak, met voldoende urgentiebesef en operationele daadkracht bij de direct betrokkenen. In 2011 werden de mijlpalen en deadlines gehaald. Echter, het project startte al op achterstand. De aanbesteding van het systeem liep een half jaar vertraging op, die niet in het verdere verloop van het project kon worden ingelopen.

Het onderscheid tussen hoofd- en bijzaken kwam onvoldoende tot uitdrukking tijdens het project; er werd (te) veel op detailniveau gewerkt door de sturende gremia. De onderzoekers constateren daarbij dat problemen veelal *binnen* de kaders van het project werden opgelost. Een kritische blik van *buiten* de kaders vond weinig plaats. Dit is mede te wijten aan de directe betrokkenheid van concern- en dienstcontrollers bij het project.

#### *Te leren lessen*

De vraagstelling van het onderzoek is: “Wat kan de gemeente van deze implementatie leren vanuit good governance?”. In het onderzoeksrapport is het antwoord gegeven op de vraag, in de vorm van ‘te leren lessen’.

De onderzoekers stellen dat de governance bij dergelijke projecten versterking nodig heeft; minder vrijblijvend en meer verplichtend van karakter. Daarnaast vragen scherpere sturing en toezicht nadrukkelijk meer aandacht. Bijvoorbeeld door scherpere doelen te stellen (ook in operationele zin), een businesscase op te stellen, een heldere opdrachtgever – opdrachtnemer relatie te creëren en (deels extern) onafhankelijke projectbewaking in te richten. Bij ‘het veranderkundige spoor’ kan een omgevingsanalyse helpen om de kenmerken, eisen en verwachtingen van betrokkenen in beeld te brengen.

#### **Vervolg**

De waarde van het onderzoek van Conclusion is tweeledig. Ten eerste, levert het terugkijkend een beeld op van de wijze waarop de implementatie van DaFinci is verlopen. Ten tweede, levert het aandachtspunten op die een bijdrage kunnen leveren aan het projectmanagement binnen de gemeente Groningen. Deze aandachtspunten betrekken we bij de aanpak van de organisatieontwikkeling.

De lessen uit de implementatie van DaFinci vormen de kern van een aantal bijeenkomsten die we gaan organiseren met projectleiders en programmamanagers uit de gemeente. In deze bijeenkomsten zullen we




verschillende lopende projecten en programma's beoordelen op de aandachtspunten uit de implementatie van DaFinci. Zodoende werken we niet alleen aan de versterking van het projectmanagement, maar bevorderen we ook het bewustzijn in de organisatie als het gaat om het herkennen van waarschuwingssignalen ("rode vlaggen") in projecten en programma's. Met deze werkwijze denken we te kunnen waarborgen dat de lessen uit de implementatie van DaFinci van blijvende waarde zijn voor de ontwikkeling van onze organisatie.

Met vriendelijke groet,  
burgemeester en wethouders van Groningen,



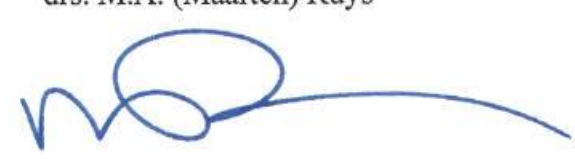
de burgemeester,  
dr. J.P. (Peter) Rehwinkel

audit committee gemeente Groningen,

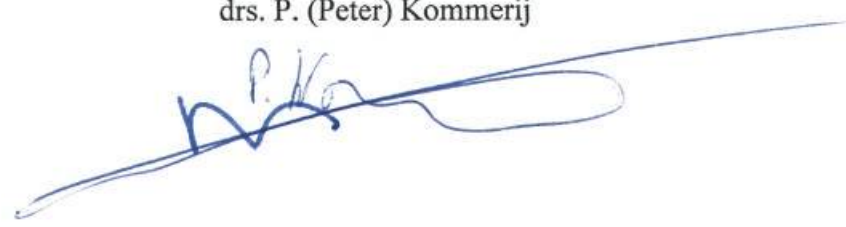


de voorzitter,  
J. (Joost) van Keulen

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



de secretaris,  
drs. P. (Peter) Kommerij



**Gemeente Groningen**  
**Rapportage onderzoek DaFinci**

---

**Datum**

18 maart 2012

**Opdrachtgever**

drs. K. van der Wal, directeur bedrijfsvoering  
namens College van Burgemeester en Wethouders gemeente Groningen

**Auteur**

Conclusion Financiële Professionals  
E. Boender MBA en K. Kort QC

**Status**

Definitief

In dit document zijn de resultaten beschreven van  
het onderzoek naar de implementatie van DaFinci binnen de gemeente Groningen

---



## Inhoud

<b>Inhoud</b> .....	<b>2</b>
<b>Managementsamenvatting</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>4</b>
1.1 Aanleiding en vraagstelling onderzoek .....	4
1.2 Project DaFinci .....	4
1.3 Aanpak opdracht .....	5
1.4 Referentiemodel .....	5
1.5 Leeswijzer .....	7
<b>2. Governance</b> .....	<b>8</b>
2.1 Sturen .....	8
2.2 Beheersen .....	9
2.3 Verantwoorden .....	10
2.4 Toezicht houden .....	11
<b>3. Projectmanagement</b> .....	<b>12</b>
3.1 Organisatiegebieden .....	12
3.1.1 Organisatie, leiderschap, deelnemers en team .....	12
3.1.2 Omgeving .....	14
3.1.3 Middelen .....	15
3.1.4 Contractering .....	15
3.1.5 Procesmanagement .....	16
3.2 Prestatiegebieden .....	17
3.2.1 Waardering .....	17
3.2.2 Projectresultaten .....	19
<b>4. Conclusies</b> .....	<b>20</b>
<b>5. Te leren lessen</b> .....	<b>21</b>
<b>6. Nawoord</b> .....	<b>23</b>
<b>Bijlage 1: Onderzoek</b> .....	<b>24</b>
Onderzochte documenten .....	24
Geïnterviewden .....	24
<b>Bijlage 2 Projectorganisatie 2010 en 2011</b> .....	<b>25</b>
<b>Bijlage 3: Checklists governance DaFinci</b> .....	<b>26</b>
1. Checklist sturen .....	26
2. Checklist beheersen .....	27
3. Checklist verantwoorden .....	28
4. Checklist toezicht houden .....	29

## Managementsamenvatting

### *Inleiding*

De implementatie van het nieuwe financieel informatie systeem J.D. Edwards GFS / One World binnen de gemeente Groningen, genaamd DaFinci, is vertraagd en heeft meer geld gekost dan verwacht bij de start van het project. Het debat hierover in de raad is reeds gevoerd.

De gemeente Groningen laat een onderzoek uit voeren. De vraagstelling van het onderzoek is 'Wat kan de gemeente van deze implementatie leren vanuit good governance?'. Het onderzoek moet een advies opleveren hoe de gemeente in de toekomst nieuwe complexe projecten moet aan- en bijsturen. De gemeente Groningen verstrekke de onderzoeksopdracht aan Conclusion Financiële Professionals (verder: Conclusion).

### *Referentiemodel*

Een referentiemodel voorziet in een meetlat waartegen de onderzoekers de aangetroffen praktijk afzetten. De onderzoekers hanteerden twee samenhangende referentiemodellen. Het *primaire* referentiemodel betreft het governancemodel. Binnen dit model komen aan de orde: sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden. Een verdieping vindt plaats met een *secundair* referentiemodel, het projectmanagementmodel. Binnen dit model komen eerst de organisatiegebieden aan bod, vervolgens de prestatiegebieden. De organisatiegebieden zijn gebieden waarop de gemeente Groningen specifiek en proactief kan organiseren. De prestatiegebieden betreffen de prestaties c.q. resultaten die vanuit het project geleverd zijn.

### *Bevindingen*

De onderzoekers constateren dat de governance versterking behoeft: een governance die niet een vrijblijvend, maar een verplichtend karakter heeft.

Bij de *sturing* zijn belangrijke lessen te leren. De projectdoelstellingen kunnen duidelijker, scherper en meer volgbaar geoperationaliseerd worden. Op basis van een nadrukkelijke omgevings- en gebruikersanalyse kan het veranderkundig spoor meer passend vastgesteld en uitgevoerd worden.

Ook bij het *toezicht* zijn belangrijke lessen te leren. De opdrachtgever – opdrachtnemer relatie kan nadrukkelijker en effectiever ingezet worden bij het interne toezicht. Hiernaast kan toezicht aangescherpt worden met een, deels extern in te richten, onafhankelijk projectbewaking.

De uitwerking van deze lessen vindt plaats in een werkbijeenkomst met de programma- en projectleider van de belangrijkste onderhanden programma's.

Het glas is half vol en het glas is half leeg. De onderzoekers troffen mensen aan in de interviews die eerst het half volle en mensen die eerst het half lege glas zien. De meeste betrokkenen zien iets van het half volle en het half lege glas. Terugkijken is een voorwaarde om te leren. Vooruitkijken en verbeteringen aanbrengen is leren. Het leren van lessen staat centraal.

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding en vraagstelling onderzoek

De implementatie van het nieuwe financieel informatie systeem J.D. Edwards GFS / One World binnen de gemeente Groningen, genaamd DaFinci, is vertraagd en heeft meer geld gekost dan verwacht bij de start van het project. Het debat hierover in de raad is reeds gevoerd. De gemeente Groningen laat een onderzoek uitvoeren. De gemeente Groningen verstrekte de onderzoeksopdracht aan Conclusion Financiële Professionals (verder: Conclusion).

De vraagstelling van het onderzoek is 'Wat kan de gemeente van deze implementatie leren vanuit goed governance?'. Het onderzoek moet een advies opleveren hoe de gemeente in de toekomst nieuwe complexe projecten moet aan- en bijsturen.

De gemeente Groningen vraagt als eindproduct van dit onderzoek een korte beschouwing over de implementatie van het automatiseringsproject vanuit het governanceperspectief en afgezet tegen een referentiemodel. De beschouwing bevat de 'te leren lessen'.

### 1.2 Project DaFinci

Na een reeks voorprojecten kwam begin 2010 binnen de gemeente Groningen DaFinci in projectmatige vorm op gang.

De gemeente Groningen streeft naar een eenduidige registratie van gegevens in het financiële informatiesysteem met daarbij flexibele rapportagemogelijkheden. Het inrichten van een nieuw geïntegreerd financieel informatiesysteem in combinatie met een planning- en rapportagetool kan de eerste stap in het groeiemodel zijn naar een volwaardig management informatie systeem.

DaFinci heeft een centrale focus met een invoeringstraject voor het concern. Ook heeft DaFinci een decentrale focus met dienstmigratietrajecten voor de acht diensten van de gemeente. Uiteindelijk zijn zeven verschillende bedrijven betrokken waarvan de gemeente Groningen de grootste is.

Oorspronkelijk was de doorlooptijd van het project één jaar, namelijk het jaar 2010. 'Live gaan' was gepland op 31 december 2010, deze datum is niet gehaald. In de overgang van 2010 naar 2011 vonden belangrijke wijzigingen in de projectopzet en projectorganisatie plaats. In 2011 was het project op een andere leest geschoeid. Uiteindelijk ging DaFinci 6 juni 2011 live.

Met het live gaan zijn nog niet alle gewenste projectresultaten gerealiseerd. Ook is er behoefte aan nieuwe gerelateerde resultaten. Het oorspronkelijke project gaat DaFinci 1 heten. In oktober 2011 is DaFinci 2 gestart. DaFinci 2 valt buiten de scope van dit onderzoek.



### 1.3 Aanpak opdracht

Conclusion hanteert bij de uitvoering van de opdracht een stapsgewijze aanpak.

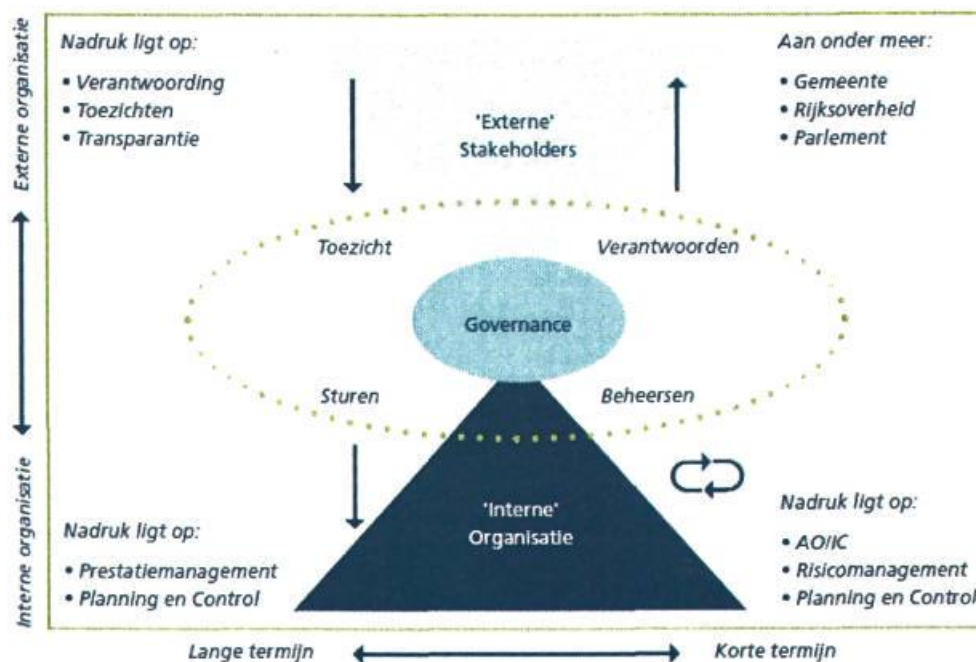
- Stap 1: Oriëntatie opdracht en opdrachtomgeving
- Stap 2: Documentenonderzoek<sup>1</sup>
- Stap 3: Interviews met sleutelfunctionarissen<sup>2</sup>
- Stap 4: Analyse op basis van referentiemodel, trekken conclusies en aanwijzen 'te leren lessen'
- Stap 5: Opstellen concept rapportage, afstemmen resultaten met opdrachtgever en uitwerken 'te leren lessen'
- Stap 6: Definitieve rapportage en afsluiting opdracht
- Stap 7: Werkbijeenkomsten 'toetsing praktijk belangrijkste onderhanden programma's aan de te leren lessen'

### 1.4 Referentiemodel

Een referentiemodel ligt ten grondslag aan het onderzoek. Dit referentiemodel voorziet in een meetlat waartegen de onderzoekers de aangetroffen praktijk afzetten. Het primaire referentiemodel betreft een governancemodel. Een verdieping vindt plaats met een secundair referentiemodel, een projectmanagementmodel.

#### Governance

De governance betreft sturing, beheersing, verantwoording en toezicht bij het project. De vraagstelling van de gemeente Groningen betreft als eerste het governancevraagstuk. Dit governance model is dan ook als primair referentiemodel gekozen. De onderzoekers hanteren het onderstaande model<sup>3</sup>:



Figuur 1: governancemodel

<sup>1</sup> Voor een overzicht van onderzochte documenten zie bijlage 1.

<sup>2</sup> Voor een overzicht van geïnterviewde functionarissen zie bijlage 1.

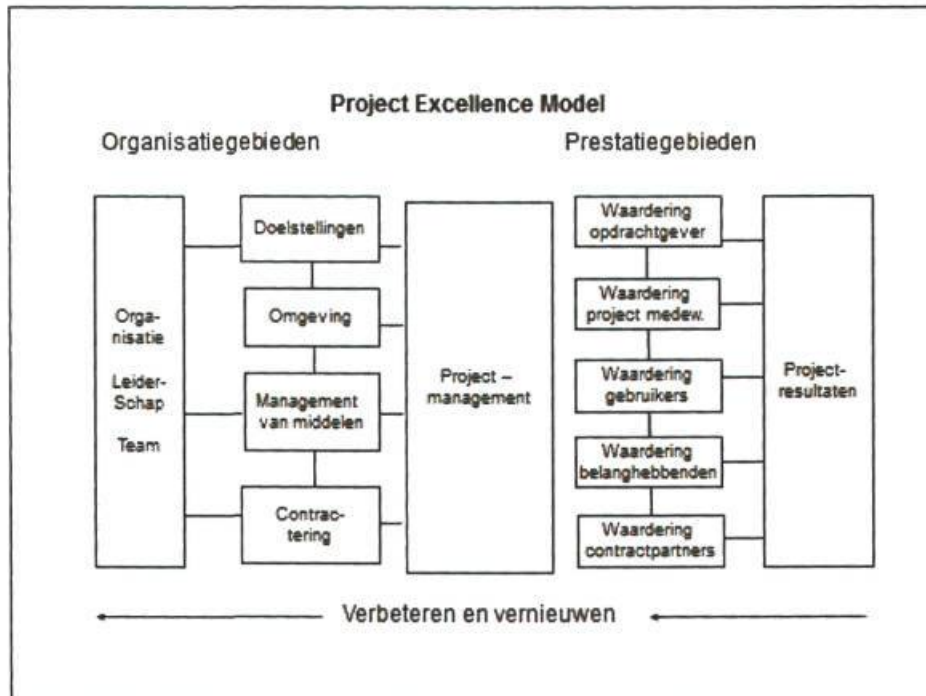
<sup>3</sup> Bron: "Het onverwachte beheersen, gemeente governance, projecten in control"; F van Kujjck, RA. van Vught, F. ten Have, B. van der Voort, G. Kneppers en AM. De Winter

*Projectmanagement*

Ter verdieping van het onderzoek hanteren de onderzoekers een gerenommeerd projectmanagementmodel. Dit model verdiept de aandacht voor organisatie en managementaspecten. De onderzoekers hanteerden een toespitsing van het INK-managementmodel naar de projectomgeving; het Project Excellence model<sup>4</sup>.

Dit model onderscheidt organisatiegebieden en prestatiegebieden. De organisatiegebieden duiden gebieden aan waarop de gemeente Groningen specifiek en proactief organiseert. De prestatiegebieden duiden de prestaties c.q. resultaten aan die vanuit het project geleverd worden / zijn.

In onderstaand schema is dit model weergegeven. In dit model zijn de organisatie- en prestatiegebieden specifiek benoemd. Het model gaat uit van continue verbeteren en vernieuwen.



Figuur 2: Projectmanagementmodel: project excellence

<sup>4</sup> Bron: *Het verbeteren van uw projectorganisatie, het Project excellence Model in de praktijk*; E. Westerveld en G. Walters, 2001

## 1.5 Leeswijzer

Na de inleiding krijgen in deze rapportage de onderzoekresultaten aandacht in hoofdstuk 2 en 3. De beschrijving in deze twee hoofdstukken volgt een vast stramien. Per beschreven gebied is er eerst een weergave van de meetlat, vervolgens de waarnemingen uit het documentenonderzoek en de bevindingen uit de interviews, tot slot een samenvatting van sterke en minder sterke punten.

In hoofdstuk 2 kijken de onderzoekers naar DaFinci langs de primaire '*governance meetlat*'. Aan de orde komen:

- sturen
- beheersen
- verantwoorden
- toezicht houden

Per governancegebied is een checklist ingevuld. Voor de resultaten van deze checklist zie bijlage 3.

In hoofdstuk 3 kijken de onderzoekers naar DaFinci langs de '*projectmanagement meetlat*'. Aan de orde komen:

- de organisatiegebieden
  - organisatie, leiderschap, deelnemers en team
  - omgeving
  - middelen
  - contractering
  - procesmanagement
- de prestatiegebieden
  - waardering
  - projectresultaten.

In hoofdstuk 4 presenteren de onderzoekers hun *conclusies*. Hoofdstuk 5 van deze concept rapportage bevat een aanwijzing van de *te leren lessen*. De rapportage sluit af met een *nawoord* van de onderzoekers.



## 2. Governance

Dit hoofdstuk gaat in op de governance van DaFinci. Binnen dit model komen aan de orde: sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden. Per onderdeel krijgen aandacht: de normpraktijk die we aan willen treffen (meetlat), vervolgens waarnemingen uit brondocumenten en de bevindingen uit interviews en tot slot de sterke en minder sterke kanten. Per governancegebied is een checklist ingevuld. Voor de resultaten van deze checklist zie bijlage 3.

### 2.1 Sturen

#### *Meetlat*

Op basis van een afwegingskader heeft prioriteitstelling tussen projecten plaats gevonden. Projectdoelstellingen zijn SMART geformuleerd en gecommuniceerd met betrokkenen zodat de kaders voor iedereen duidelijk zijn. Opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap zijn duidelijk vormgegeven. Besluitvorming is helder. De planning & control cyclus is ingericht. Er is voorzien in de benodigde competenties projectmatig werken.

#### *Waarneming uit brondocumenten en bevindingen uit interviews*

Niet blijkt dat de gemeente Groningen een gestructureerde *prioriteitstelling* tussen projecten op basis van een afwegingskader uitvoert. DaFinci kwam als vanzelf voort uit voorliggende projecten. Uit de documenten blijkt dat de prioritaire aandacht voor DaFinci wel geclaimd is. Uit de interviews blijkt dat projectleiding en deelnemers het moeilijk vonden de juiste prioriteit in het handelen van de gemeente en de diensten terug te vinden.

De *projectopdracht* van DaFinci is als volgt geformuleerd: 'Professionaliseer de informatievoorziening omtrent financiën, projecten, tijd en inkoop door middel van het implementeren en invoeren van een integraal informatiesysteem voor de genoemde disciplines'.

Het project streeft de volgende *doelstellingen* na:

- standaardisatie van alle betrokken processen
- uniformering in de wijze van administreren
- verantwoorde implementatie en invoering per 1 januari 2011 van een nieuw integraal informatiesysteem ter vervanging van onder andere FIS2000
- invoering van een passende professionele beheerorganisatie.

Betrokkenen erkennen en herkennen de doelstellingen, ieder legt wel specifieke accenten. De waargenomen scopes zijn in oplopende volgorde van breedte:

- een systeem met slimme toepassingen
- proces- en resultaatcontrol
- integratie van processen over dienstgrenzen heen
- doorbreken van muren tussen diensten.

De genoemde doelstellingen zijn kwalitatief en algemeen van aard geformuleerd. Zij zijn niet geoperationaliseerd in SMART termen. Wel zijn projectdoelen geformuleerd inzake projectmijlpalen, doorlooptijd, inzet van geld en capaciteit. De koppeling van doelstellingen aan de organisatiestrategie van de gemeente Groningen is in de documenten weinig tot niet zichtbaar, in de interviews iets meer, maar deze koppeling blijft wel impliciet van aard.

*Opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap* zijn in de projectdocumenten helder geformuleerd. *Besluitvorming* over het project verloopt volgens de vigerende procedures binnen de gemeente, besluitvorming binnen het project is in de projectdocumenten beschreven, evenals de planning & control cyclus, de projectinrichting inclusief de benodigde competenties.

Uit eerder uitgevoerde onderzoeken in opdracht van de gemeente Groningen kwamen relevante aanbevelingen naar voren. Uit de 'Benchmark financiële functie' (augustus 2009, de zogenaamde nulmeting) door PriceWaterhouseCoopers komt bijvoorbeeld de aanbeveling om een gemeentebrede strategie op te stellen en focus en uniformiteit aan te brengen in de ontwikkelrichting van de financiële functie. In DaFinci zijn stappen naar focus en uniformiteit zichtbaar. Een expliciete gemeentebrede strategie is voor de onderzoekers niet in beeld.

*Samenvatting sterk / minder sterk*

<b>Sterk</b>	<b>Minder sterk</b>
Majeur belang, benodigde aandacht en prioriteit DaFinci is geclaimd	Een onderliggende gemeentebrede visie op doelen en strategie is weinig zichtbaar.
Doelstellingen zijn globaal in beeld en acceptabel voor betrokkenen.	Prioriteitstelling tussen projecten op basis van afwegingskader vond niet expliciet / zichtbaar plaats.
Inrichting project standaard opgesteld	Doelstellingen zijn niet SMART geformuleerd.

## 2.2 Beheersen

*Meettat*

Vanuit het project wordt methodisch gewerkt, de juiste kennis en competenties worden voldoende ingezet binnen een passende organisatie zodat bereikt wordt wat is voorgenomen binnen de gestelde kaders. Voortdurend is inzicht beschikbaar in de inzet van juiste mensen en middelen, de voortgang, de afwijkingen, risico's en veranderende omstandigheden, intern en extern. Op afwijkingen worden passende maatregelen genomen.

*Waarneming uit brondocumenten en bevindingen uit interviews*

In het Invoeringsplan DaFinci 2010 en in het (herziene) Plan van Aanpak Da Finci 2011 is veel aandacht besteed aan de *projectmethodiek*, *projectorganisatie*, mijlpalen, uren, kosten en bemensing (kennis en competenties).

Inzicht in de projectmeetpunten is beschikbaar. In de voortgangsrapportages van de projectleiding, de verslagen van het contractenoverleg en de stuurgroep blijkt ook dat de projectmeetpunten veel aandacht kregen. Wel valt op dat hoofd- en bijzaken weinig uit elkaar gehaald worden. Ook de stuurgroep behandelt veel operationele (detail)zaken. Ook uit de interviews blijkt dat de aandacht vooral intern project gericht en aanzienlijk detail-georiënteerd was.

Uit de interviews blijkt dat het voor de direct betrokkenen moeilijk was om aandacht te vragen en te krijgen voor veranderende omstandigheden en risico's. De claim op projectvoortgang was erg groot. Afwijkingen werden allereerst voorzien van maatregelen in de sfeer van harder werken en meer inzet van interne en externe capaciteit.



*Samenvatting sterk / minder sterk*

<b>Sterk</b>	<b>Minder sterk</b>
Intern methodisch werken	Omgevingsbewustzijn
Beheersing voortgang en inzet van middelen	Zicht op wijzigingen in omstandigheden en vaststellen effecten hiervan.

## 2.3 Verantwoorden

*Meetlat*

Verantwoording vindt concreet plaats en sluit in aard, inhoud en frequentie aan bij de projectdoelstellingen. Bij afwijkingen wordt duidelijk welke maatregelen zijn getroffen om de doelstellingen alsnog te bereiken en wat het mogelijke effect is op het eindresultaat.

*Waarneming uit brondocumenten en bevindingen uit interviews*

In 2010 gingen de voortgangsrapportages uitgebreid in op de voortgang van (een grote hoeveelheid) mijlpalen, de (globale) voortgang binnen de afzonderlijke diensten, aandachtspunten projectmanagement en de budgetbesteding. Later in 2010 ook op de voortgang van werkgroepen, uitvoeringsscenario's en te nemen besluiten. In 2011 vond er een gescheiden faserapportage en financiële rapportage plaats die meer op hoofdlijnen plaats vond. De faserapportages gaan in op tijd/planning, geld, capaciteit, belangrijkste gebeurtenissen lopende periode, aandachtspunten en problemen en een vooruitblik naar de komende periode. De voortgangsrapportages betreffen de (operationele) projectresultaten, niet de tactisch – strategische doelstellingen.

In de interviews zijn, deels met de kennis achteraf, kritische kanttekeningen geplaatst bij de transparantie van de rapportages in 2010. Deze rapportages waren (te) breed opgezet en gaven meer uiting aan hoop dan aan realistische verwachtingen. Toegenomen kritische inzichten in wijzigende omstandigheden kwamen moeizaam in beeld, evenals twijfels over het realiteitsgehalte van de prognoses. De rapportages in 2011 waren meer transparant.

Ook blijkt uit de interviews dat er centraal wel inzicht was in voortgang, afwijkingen en risico's van het project op concernniveau. Veel moeilijker was het om zicht te krijgen in de voortgang, afwijkingen en risico's bij de dienstmigraties. Het inzicht binnen de diensten lijkt van dienst tot dienst te verschillen.

Ook kwam er in de interviews twijfel naar boven in hoeverre de rapportage voldoende onder de aandacht kwamen van de leiding van de diensten, de concernleiding, het college en de raad.

*Samenvatting sterk / minder sterk*

<b>Sterk</b>	<b>Minder sterk</b>
Rapportage projectresultaten	Open rapportage en uitwisseling wijzigende omstandigheden.
Aandacht input en voortgang	Aandacht output
Inzicht concernproject	Centraal inzicht in decentrale uitvoering



## 2.4 Toezicht houden

### *Meetlat*

Het toezichtkader is vooraf vastgesteld en blijkt effectief. Voldoende toezicht staat of valt met adequate en tijdige informatievoorziening. Aandacht voor risico's, projectdilemma's, scenario's en veranderende omstandigheden is cruciaal. Periodieke onafhankelijke audits ondersteunen het toezicht.

### *Waarneming uit brondocumenten en bevindingen uit interviews*

In het Invoeringsplan DaFinci 2010 is weinig expliciete aandacht aan de toezichtstructuur besteed. In het (herziene) Plan van Aanpak Da Finci 2011 is voorzien in een interne QA rol, deze ziet er op toe dat de interne projectdocumenten van voldoende kwalitatief niveau zijn en de juiste elementen bevatten.

In de rapportages is beperkte aandacht voor risico's en projectdilemma's zichtbaar, scenario's en veranderende omstandigheden zijn niet of nauwelijks in beeld.

Een kritische invulling van de rolverdeling opdrachtgever – opdrachtnemer is niet zichtbaar in de documenten. De stuurgroep bestond uit 13 deelnemers, voor een belangrijk deel bestaand uit de dienstcontrollers. De stuurgroep heeft in belangrijke mate *binnen* het project gefunctioneerd. Door de grote omvang en beperkte positionering heeft de stuurgroep geen daadkrachtig toezicht kunnen houden. In een (deels) projectextern en onafhankelijk toezichtorgaan was niet voorzien.

Vanuit het oogpunt van toezicht is het van belang onderscheid te maken tussen de projectuitvoering 2010, het no-go besluit in november 2010 en de projectuitvoering in 2011. De hierboven beschreven bevindingen betreffen de projectuitvoering, zowel in 2010 als in 2011 tot en met juni. Bij het no-go besluit en in de rapportage en communicatie hierover is wel aandacht besteed aan aspecten van interne omgeving, veranderende omstandigheden, risico's en scenario's. Ook heeft op dit moment expliciete afstemming plaats gevonden met de leiding van de diensten, de concernleiding, het college en de raad. Het besluit tot doorstart werd, voor zover zichtbaar, via de geldende procedure genomen.

Vanaf 2011 is de QA-rol intensiever uitgevoerd. Conform het Plan van Aanpak werd deze rol ingevuld door PwC. Hiernaast vervulde ook de accountants van Ernst en Young een intensieve (QA)rol.

### *Samenvatting sterk / minder sterk*

<b>Sterk</b>	<b>Minder sterk</b>
Intern toezicht	Extern onafhankelijk toezicht
Toezicht op projectresultaten	Toezicht op behalen doelen en effecten van veranderende omstandigheden.

### 3. Projectmanagement

Dit hoofdstuk gaat in op het projectmanagement van DaFinci. Eerst komen de organisatiegebieden aan bod, vervolgens de prestatiegebieden.

Per gebied krijgt wederom eerst de meetlat aandacht. De meetlat bevat 'de normpraktijk die we aan willen treffen'. Vervolgens komt aan de orde wat we aantreffen; waarnemingen uit brondocumenten en bevindingen uit interviews. Ook in dit hoofdstuk sluit de beschrijving van het onderdeel af met een korte samenvatting van sterke en minder sterke kanten.

#### 3.1 Organizegebieden

De organisatiegebieden zijn gebieden waarop de gemeente Groningen specifiek en proactief kan organiseren. Achtereenvolgens komen hieronder als organisatiegebied aan bod:

- organisatie, leiderschap, deelnemers en team
- omgeving
- inzet van middelen
- contractering
- procesmanagement.

In het referentiemodel komt als eerste organisatiegebied 'doelstellingen' naar voren. Dit organisatiegebied wordt hieronder niet behandeld omdat de inhoud hiervan reeds volledig behandeld is in paragraaf 2.1 Sturen binnen het hoofdstuk 'Governance'. Op dit punt is er sprake van overlap in het referentiemodel.

##### 3.1.1 Organize, leiderschap, deelnemers en team

###### *Meetlat*

De projectorganize is helder. De leiding bepaalt actief de koers en geeft met plannen en in de dagelijkse aansturing actief richting aan het project en (het team van) de deelnemers. Het team van deelnemers sluit in competenties en omvang aan bij de uit te voeren taken. De projectorganize blijkt effectief.

###### *Waarnemingen uit brondocumenten*

De projectorganize in 2010 en 2011 wijkt in bepaalde mate af van elkaar. Voor een weergave van de onderscheiden projectorganisaties zie bijlage 2.

Sleutelrollen binnen de centrale projectorganize zijn:

	Periode 2010	Periode 2011
Bestuurlijk opdrachtgever *	Wethouder	Niet specifiek benoemd, blijft echter de wethouder
Ambtelijk opdrachtgever *	Gemeentesecretaris	Concerncontroller
Ambtelijk opdrachtnemer *	Concerncontroller	Niet specifiek benoemd, is de facto de projectleider
Stuurgroep	Concerncontroller (voorzitter), dienstcontrollers, concernmanager financiën,	Concerncontroller (voorzitter), dienstcontrollers, concernmanager financiën,
Projectleiding	Tweehoofdig: projectmanager (extern, tevens gedelegeerd opdrachtnemer) en intern	Projectleider (intern)



	projectleider.	
Escalatie	Algemeen management team (AMT)	Niet specifiek benoemd, blijft echter het AMT
Quality Assurance	(niet benoemd)	Intern: (niet benoemd) Extern: PwC

\* De bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtnemer vormen het opdrachtgeversoverleg.

De leiding van het project op concernniveau is voornamelijk in handen van de projectleiding. Op dienstniveau is deze in handen van de dienstprojectleiding. Op aangeven van de centrale opdrachtgever en, voor de diensten, van de dienstcontroller geeft de (dienst)projectleiding richting aan het project en (de teams van) deelnemers.

Conform het Plan van Aanpak werd de externe QA rol in 2011 ingevuld door PwC. Hiernaast vervulde ook de accountants van Ernst en Young een intensieve QA rol.

In 2010 waren 80 tot 100 interne deelnemers betrokken binnen een breed scala aan uitvoeringsteams. Specifieke selectie op basis van vooraf opgestelde competentieprofielen is niet zichtbaar. Op onderdelen werden externe deelnemers ingeschakeld. In 2011 wijzigde de projectorganisatie. Nog steeds blijven veel deelnemers in teams met deels een ander samenstelling betrokken.

#### *Bevindingen uit interviews*

Van een scherpe afbakening van de rollen van ambtelijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtnemer was weinig sprake. Er waren wisselingen in personele invulling van deze rollen. Ook in de rol van projectmanager / projectleider deden zich wisselingen voor.

In interviews worden twijfels geuit over de mate waarin de projectleiding geëquipeerd was om de complexiteit van de doelstellingen te hanteren en te vertalen in een juiste projectinrichting.

De rol en roluitvoering van de stuurgroep tekent zich in de interviews wat diffuus af. Enerzijds is de stuurgroep beleefd als gedelegeerd opdrachtgever, anderzijds als coördinatieplatform van (dienst)activiteiten. Geïnterviewden geven geen eenduidig beeld van de rolverdeling en rolafbakening tussen projectleiding en stuurgroep. Algemeen is de stuurgroep met 13 leden als (te) groot ervaren, hetgeen daadkrachtig optreden moeilijk maakte.

Bij behoefte aan / noodzaak tot escalatie bespreken de projectleiding en /of de concerncontroller de vraagstukken in het Algemeen Management Team (AMT). In de praktijk gebeurde dit vooral in 2011.

Vanuit het concern en vanuit de diensten werden functionarissen binnen het project aangesteld. Deels kwam deze aanstelling tot stand op basis van de functie van de deelnemer (dienstcontroller zit in Stuurgroep) en deels op basis van competentie (kerngebruiker). Uitgewerkte functie- en competentieprofielen werden niet tot nauwelijks gehanteerd.

Onderlinge aansluiting, enthousiaste samenwerking en waardering wisselden af met spanningen, twijfels over geschiktheid en frustratie over beslissingen. Zeker in 2010 had de projectleiding niet altijd grip op de uitvoering.

In de interviews is regelmatig getuigd van een verschil in sfeer en betrokkenheid tussen enerzijds het concernproject en anderzijds de dienstprojecten. Voor het concernproject tekent zich een beeld af van hard en lang werkende en betrokken deelnemers die als team / task force opereerden, zeker in 2011. Voor de dienstteams tekent zich een diffuus beeld af waarbij het voor betrokkenen niet altijd makkelijk was om prioriteit te geven aan DaFinci. Op onderdelen is er ook binnen de diensten betrokken en hard



gewerkt. Betreurd werd dat de diensten externen inzetten op rollen waarbij 'verbindend werken tussen concern en dienst', dus een interne inzet, van belang was.

*Samenvatting sterk / minder sterk*

<b>Sterk</b>	<b>Minder sterk</b>
Organisatie en inrichting sterk uitgewerkt	Veel betrokkenen in veel verschillende rollen
	Waarborging aansluiting concernproject en dienstprojecten
Drive en betrokkenheid bij een belangrijk deel van de deelnemers	Discontinuïteit leiding door veel personele wisselingen.
Focus op operatie	Focus op tactisch – strategische items

### 3.1.2 Omgeving

*Meetlat*

Directe en indirecte belanghouders zijn naar aard en belang in beeld. In de aanpak is per belanghouder vastgelegd hoe deze passend en proactief betrokken wordt en blijft bij de projectdoelstellingen en de – uitvoering.

*Waarneming uit brondocumenten*

In de documenten is niet zichtbaar dat er vooraf een inventarisatie van belanghouders, hun specifieke belang, wensen, eisen en verwachtingen heeft plaats gevonden, zowel niet op concernniveau als niet op dienstniveau.

In het invoeringsplan (november 2009) is voorzien in een Spoor Verandemanagement. Het communicatieplan is één van de producten van dit spoor. Zowel het Projectplan Veranderkundig Spoor DaFinci als Communicatiestrategie en –plan DaFinci bevatten geen zichtbare specificatie van kenmerken, eisen en verwachtingen van belanghouders. Beide plannen richten zich op het inzetten van instrumenten zoals opleiding en zendende communicatie met als doel belanghouders te laten conformeren aan de doelen van DaFinci. Inzichten van gebruikers zijn niet 'opgehaald'.

*Bevindingen uit interviews*

Bij de voorbereiding en aanvang van het project in 2010 is breed gekeken en nagedacht. Het was duidelijk dat DaFinci een groot en complex project zou worden met veel belangen. Al spoedig bleek dat het project inderdaad complex was en voortgang onder spanning kwam te staan. Vanaf dat moment spitst de aandacht zich toe op het realiseren van de specifieke projectresultaten; 'de trein rijdt, we kunnen weinig afwijking veroorloven'.

Direct betrokken gebruikers zijn nog het meest in beeld. Direct contact geschiedt veelal vanuit de dienstmigraties. Binnen de dienst verschilt de mate van aandacht en de mate waarin gebruikers geïnformeerd zijn en reeds vroeg betrokken.

In de interviews zijn twijfels geuit over de (aansturing van) aandacht en betrokkenheid diep in de diensten. Ook twijfel was er bij de efficiëntie en effectiviteit van het financiële verrekenmodel van uren.

*Samenvatting sterk / minder sterk*

<b>Sterk</b>	<b>Minder sterk</b>
Oriëntatie op omgeving vooraf	Verlies van aandacht voor omgeving lopende het project
	Geen proactieve en methodische analyse kenmerken, eisen en verwachtingen in omgeving.

### 3.1.3 Middelen

*Meetlat*

Vooraf wordt vastgesteld welke middelen binnen het project ingezet worden in het licht van de projectdoelen en hoe deze ingezet worden.

*Waarneming uit brondocumenten*

Zowel in het invoeringsplan (november 2009), het plan van aanpak (december 2010) als de dienstmigratieplannen is de inzet van middelen in de sfeer van deelnemers, uren, geld en fysieke middelen uitgebreid aan de orde gekomen. De kwantitatieve onderbouwing ontbreekt helaas. Inzet van middelen in de sfeer van benodigde kennis en informatie zijn niet benoemd in de brondocumenten.

Uit de voortgangsverslagen blijkt dat de inzet van uren en geld goed bewaakt wordt. Er wordt duidelijk gerapporteerd over de status van het budget en tijdig melding gemaakt dat men achter op schema loopt, waardoor er onder andere aangegeven wordt dat er meer budget benodigd is.

*Bevindingen uit interviews*

Uit de interviews blijkt dat sec de bewaking van middelen prima geschiedde. De meerderheid plaatst echter vraagtekens bij de hoeveelheid inzet van externen. Het gevoel leeft dat, met name de fase waarin het project op achterstand dreigde te raken, te snel gegrepen is naar de inzet van externen.

*Samenvatting sterk / minder sterk*

<b>Sterk</b>	<b>Minder sterk</b>
Uren en geld gestructureerd in beeld	Te snel gegrepen naar de inzet van externen
Inzet geschiedt beheerst	Nauwelijks initiële verantwoording kwantiteit van middelen.

### 3.1.4 Contractering

*Meetlat*

Het is duidelijk welke externe partijen betrokken zijn en welke verantwoordelijkheden deze hebben. Vooraf wordt vastgesteld welke mensen en middelen extern verworven worden in het licht van de projectdoelen en hoe deze gecontracteerd worden.

*Waarneming uit brondocumenten*

De belangrijkste contractering vindt plaats met PriceWaterhouseCoopers (ondersteuning aanbesteding, projectmanagement en QA) en Capgemini (software, inrichting en ondersteuning).

Periodiek vindt een contractoverleg tussen gemeente Groningen en Capgemini plaats. Aan dit overleg nemen vanuit de gemeente Groningen structureel de projectleiding deel, regelmatig neemt ook de concerncontroller of de concernmanager financiën deel, vanaf 2011 ook de adviseurs. Vanuit Capgemini nemen de Director Operations en de projectmanager deel. In dit overleg komen onder meer aan de orde voortgang van het werkproces, issues, inzet van externe deelnemers en meer- minderwerk. Uit de verslagen van het contractenoverleg blijkt een operationele focus, geen tactisch – strategische focus. Methodische evaluatie van (tevredenheid over) resultaten, dienstverleningsproces en samenwerking vindt weinig tot niet plaats.

*Bevindingen uit interviews*

Verschillende signalen inzake tevredenheid en ontevredenheid komen voorbij in de interviews. Voor zover nodig en / of mogelijk pakken betrokkenen deze signalen 'in het werk op'. Het duurt langer voordat meer fundamentele signalen inzake ontevredenheid vorm krijgen en serieuze aandacht in het proces krijgen.

De dagelijkse afstemming verloopt redelijk vlot. Contractanten 'ademen mee' met de behoefte aan inzet binnen het project. In de praktijk betekent dit vooral het leveren van meerwerk.

*Samenvatting sterk / minder sterk*

<b>Sterk</b>	<b>Minder sterk</b>
Flexibele inzet	Geen methodische evaluatie resultaten, dienstverleningsproces en samenwerking
Contractoverleg ingericht	

### 3.1.5 Procesmanagement

*Meetlat*

Vooraf is duidelijk hoe het proces eruit ziet waarlangs de executie van het project zal lopen. Het is duidelijk welke producten wanneer worden opgeleverd en aan welke kwaliteitseisen deze moeten voldoen. Ook het meetproces is duidelijk en leidt indien nodig tot bijstelling: welke meetpunten, welke meetmomenten, waarover en hoe rapporteren en wie reageert.

*Waarneming uit brondocumenten*

Uit de plannen blijkt dat het proces van tevoren redelijk tot goed in kaart gebracht is. Er is voldoende aandacht besteed aan de planning. De inhoudelijke uitkomsten van elke processtap zijn niet scherp geformuleerd. Toch is er een behoorlijke mate van zekerheid toegekend wanneer de volgende processtappen wordt genomen en welk projectdocument wordt opgeleverd.

Aan een analyse van 'de huidige situatie' ontbreekt het; zowel organisatorisch (welke standaardisatie van welke processen en hoe zien die er dan uit?) als functioneel (hoe is op dit moment het huidige systeem(en) ingericht op basis van welke processen?) als IT-technisch (welke gegevens bevinden zich in welke systemen en wie is eigenaar?)



Op basis van het ontbreken van deze analyse en verankering in processtappen binnen het project is het lastig om een uitspraak te doen over de adequaatheid van de procesinrichting in het initiatiedocument en de tijdslijn die daarmee samenhangt.

*Bevindingen uit interviews*

In de interviews komen kritische geluiden over het procesmanagement naar voren. Er wordt vooral geklaagd dat in een aantal processtappen de activiteiten behoorlijk uitliepen in de tijd. Zo heeft bijvoorbeeld het testproces veel langer geduurd dan gedacht en is het verstrekken van de testinput ook niet adequaat gebeurd. Er is veel focus geweest op het halen van de deadline zonder goed te kijken naar wat er daadwerkelijk moest gebeuren voordat een projectfase kwalitatief goed afgesloten kon worden. In de beleving van geïnterviewden is er niet goed gemeten en er is zelfs slecht gestuurd op datgene wat wel gemeten is. Ook is er onduidelijkheid geweest over het feit of het nu verstandig was om verder te gaan met datgene wat inmiddels was gerealiseerd.

*Samenvatting sterk / minder sterk*

<b>Sterk</b>	<b>Minder sterk</b>
Proces is redelijk tot goed in kaart gebracht	Planning onvoldoende gebaseerd op reële analyse en feiten
Voldoende aandacht besteed aan planning	Weinig aandacht aan huidige situatie
	Organisatorisch, functioneel en IT-technische gegevens ontbreken om gefundeerd stappen en tijdslijnen te definiëren
	Focus op deadline ipv kwalitatieve sturing
	Onduidelijkheid over voortgang

### 3.2 Prestatiegebieden

De prestatiegebieden betreffen de prestaties c.q. resultaten die vanuit het project geleverd zijn. Achtereenvolgens komen als prestatiegebieden aan de orde: de waardering door betrokkenen en de projectresultaten. Onder betrokkenen verstaan we: opdrachtgever, opdrachtnemer, gebruikers, projectmedewerkers en contractpartners.

Wat de onderzoekers opvalt is dat er voor DaFinci 1, voor zover zichtbaar, geen expliciete vaststelling van resultaten en hierbij aansluitende expliciete decharge plaats vond. Wel is er een (eind)rapportage waarin kwalitatieve bevindingen en nog resterende afwijkingen benoemd worden en de opstart van DaFinci2 gemeld wordt. Ook is er een financiële rapportage waaruit blijkt dat het project in 2011 binnen budget uitgevoerd werd.

#### 3.2.1 Waardering

*Meetlat*

De waardering van betrokkenen, blijkend uit metingen, is voldoende.

*Waarnemingen uit brondocumenten en bevindingen uit interviews*

De waardering door betrokkenen is niet gemeten of anderszins vastgesteld. Uit de interviews komen de volgende indrukken inzake waardering terug:

*Opdrachtgever*

- er is een systeem opgeleverd
- het was een moeizaam project, de control was vaak onvoldoende
- enthousiasme zakte weg

*Opdrachtnemer*

- er staat een goed systeem, boven verwachting robuust
- functionaliteit is nog onvolledig
- er is hard gewerkt, in het bijzonder door de concern deelnemers
- invulling op de werkvloer laat te wensen over

*Gebruikers*

- diffuus beeld, enerzijds 'ver van mijn bed', anderzijds 'met dit programma kan ik veel meer dan het vorige'

*Projectmedewerkers*

- concern: tevreden over teamgeest, onderlinge loyaliteit en tomeloze inzet, ontevreden over ontbreken van waardering bij meerderen
- diensten: tevredenheid onbekend

*Contractpartners*

- tevreden over opgeleverd resultaat per 6 juni 2011
- aansturing van de ene contractant door de andere, leverde wrijving op
- tevreden over inzet projectmedewerkers gemeente Groningen

*Samenvatting sterk / minder sterk*

<b>Sterk</b>	<b>Minder sterk</b>
	Waardering betrokkenen niet in beeld (gebracht).

### 3.2.2 Projectresultaten

*Meetlat*

De beoogde projectresultaten zijn tijdig behaald en vastgesteld.

*Waarnemingen uit brondocumenten en bevindingen uit interviews*

De onderzoekers hebben geen vaststelling van projectresultaten ter beschikking. De onderzoekers hebben geen afgerond beeld over de opgeleverde functionaliteit. Uit de laatst beschikbare financiële voortgangsrapportage blijkt dat in 2011 (na herziening) uren en geld binnen budget bleven.

*Samenvatting sterk / minder sterk*

<b>Sterk</b>	<b>Minder sterk</b>
DaFinci is live gegaan zonder noemenswaardige problemen	(Nog) geen eindrapportage met aansluitend decharge.



## 4. Conclusies

De onderzoekers trekken de onderstaande conclusies.

- De gemeente Groningen voerde met DaFince een in aanzet *complex project* uit. De oorspronkelijke verwachtingen en doelstellingen bij DaFinci waren breed gesteld. Naast het beschikbaar krijgen van een (financieel) informatiesysteem bestonden deze ook uit: meer control, inrichten van dienst overschrijdende processen en het slechten van muren tussen diensten. De complexiteit van het project is gelegen in de grote hoeveelheid betrokken werkprocessen en gebruikers, dit binnen een organisatiestructuur waarin de acht diensten voorheen relatief autonoom functioneren. Effectieve kaders vanuit gemeentebrede doelen en strategie zijn niet zichtbaar.
- In de *projectinrichting* werd DaFinci echter een *ICT project*. In de uitwerking kwam alleen de implementatie van een (financieel) informatiesysteem terug. De bredere verwachtingen inzake versterking van bedrijfsvoering en organisatie bleven impliciet en hiermee onbeheerst. Er is nooit echt sprake geweest van een 'transitie'. Een proactieve en methodische analyse van kenmerken, eisen en verwachtingen in de (gebruiks)omgeving ontbrak en van hieruit ontbrak de adequate inrichting van een 'veranderkundig spoor'.
- Het project startte al op achterstand. De aanbesteding liep vertraging van een half jaar op. Afspraak was om in 2010 deze vertraging binnen het project in te lopen. De nadrukkelijke wens 'live te gaan' op de praktische datum 1 januari 2011 legde een grote claim op voortgang, projectbeheersing- en kwaliteit.
- De projectorganisatie werd redelijk adequaat ingericht. De aanpak in projectmanagement is herkenbaar. De operationeel betrokkenen beschikten over urgentiebesef en operationele daadkracht. De trein was op gang. Alles werd ingezet om het spoorboekje te volgen. In 2011 werden de mijlpalen en deadlines gehaald.
- Binnen het project werd relatief weinig onderscheid gemaakt tussen hoofd- en bijzaken. De sturende gremia, waaronder de stuurgroep en het contractenoverleg, werkten (te) veel op detailniveau.
- Signalen inzake onduidelijk draagvlak bij diensten, twijfels over doelen werden geuit, maar binnen de projectstructuur niet effectief opgepakt. Problemen werden voorzien van een oplossing *binnen* de projectkaders. De kaders zelf stonden weinig ter discussie, met uitzondering van het no-go besluit in november 2010. Toezicht van *buiten* de kaders vond weinig plaats. De kritische blik van de concern- en dienstcontrollers ontbrak, zij waren immers zelf (te) direct betrokken bij het project.
- DaFinci is geen "sexy" project geweest binnen de gemeente Groningen. De strategische aandacht, ook in controlerende zin, is in 2010 niet van het juiste niveau geweest. In 2011 was deze aandacht meer aanwezig.
- De uitspraak 'het project DaFinci binnen de gemeente Groningen uitvoeren binnen één jaar en binnen 4,4 miljoen euro budget is onmogelijk' kan niet zinnig bevestigd of ontkend worden. In deze omstandigheden ging het niet, in andere omstandigheden wellicht wel.

## 5. Te leren lessen

De gemeente Groningen heeft meer grote projecten op stapel staan. Doel van dit onderzoek naar de implementatie van Da Finci is het vinden van de lessen die geleerd moeten worden. Lessen die ten gunste komen van een efficiënte en effectieve uitvoering van de komende grote projecten. We adviseren de gemeente Groningen aan onderstaande lessen aandacht te besteden.

Uitgaande van het referentiemodel constateren de onderzoekers dat in algemene zin de governance versterking behoeft. Een governance die niet een vrijblijvend, maar meer een verplichtend karakter heeft. In bepaalde mate vragen de (meer operationele) beheersing en verantwoording aandacht, in sterkere mate een scherpere sturing en toezicht.

Bij de *sturing* zijn belangrijke lessen te leren bij een scherpere operationalisering van projectdoelstellingen en het scherper inrichten van het veranderkundig spoor op basis van een nadrukkelijke omgevingsanalyse. Bij het *toezicht* zijn belangrijke lessen te leren bij het inrichten van de opdrachtgever – opdrachtnemer relatie en een, deels extern in te richten, onafhankelijk projectbewaking.

Hieronder lichten we de 'te leren lessen' beknopt toe. De uitwerking van deze lessen vindt plaats in een werkbijeenkomst met de programma- en projectleider van de belangrijkste onderhanden programma's.

*Hoe kan de gemeente Groningen de governance in projecten met een majeur belang daadwerkelijk waarborgen?*

Grotere project die gemoeid gaan met een zwaar budget, grote impact en / of een verhoogd risico vereisen een governance die niet vrijblijvend, maar een verplichtend karakter heeft. Welke governance code hanteert de gemeente voor zichzelf bij deze projecten? Wie heeft welke rol? Wie is verantwoordelijk voor het juiste projectniveau, de projectleiding of de opdrachtgever? Welke impact heeft welke sturing? Welke niveau van inrichting en beheersing is nodig? Wie verstrekt aan wie welke informatie (gevraagd en ongevraagd) met welke frequentie en op welk niveau? Hoe realiseren we onafhankelijkheid en kwaliteit bij de bewaking van een dergelijk project?

*Hoe kan de gemeente Groningen de operationalisering van projectdoelstellingen aanscherpen?*

De investeringen waren in beeld. Doelstellingen waren in algemene termen gesteld. Er bleven vragen open. Wat zijn de concrete opbrengsten? Welke meetpunten en normen zijn te hanteren? Heeft er een adequate inventarisatie van de uitgangspositie plaatsgevonden? Opstellen van een business case helpt. Dit is een instrument om integraal risico's, scenario's, investeringen en opbrengsten en 'het te verwachten resultaat onder de streep' in beeld te brengen en te monitoren.

*Hoe kan de gemeente Groningen 'het veranderkundig spoor' scherper inrichten?*

De operationele (informatie)processen waren beschreven. Er was een 'veranderkundig spoor' ingepland, maar.... hoe is veranderbereidheid dieper in de diensten, hoe is de verandervaardigheid? Meer omgevingsanalyse en aandacht voor veranderkundige aanpak helpt. De omgevingsanalyse brengt de kenmerken, eisen en verwachtingen van betrokkenen, waaronder gebruikers, nadrukkelijk in beeld. Met deze input kan de veranderkundige aanpak methodisch, passend en 'state of the art' vormgegeven worden.



*Hoe kan de gemeente Groningen de opdrachtgever – opdrachtnemer relatie gebruiken bij het aanscherpen van projectbewaking?*

Het ambtelijk opdrachtgeverschap lag bij de concerncontroller. De personele invulling van de concerncontroller wisselde twee keer tijdens het project. Het opdrachtnemerschap lag bij de projectleider. Ook de personele invulling van de projectleider wisselde tijdens het project. De stuurgroep bestond uit 13 personen. Expliciet inrichten en invullen van de opdrachtgever – opdrachtnemer relatie is een les die geleerd moet worden. Bij deze inrichting zijn van belang het daadwerkelijk taakstellend formuleren van de opdracht door de opdrachtgever, de acceptatie door de opdrachtnemer, de periodieke afstemming (op hoofdzaken, niet op bijzaken) tussen beiden, het opleveren van (tussen- en eind-) resultaten en het verlenen van decharge. De bestuurlijk opdrachtgever wordt nadrukkelijk betrokken.

*Hoe kan de gemeente Groningen het onafhankelijke projectbewaking effectiever maken?*

De kwaliteitsbewaking *binnen* het project was geregeld, toezicht van *buiten* het project onvoldoende. Kritische tussentijdse confrontaties op het niveau van doelstellingen kwamen weinig tot stand. Let wel, zonder wrijving geen glans. Uitvoeren en verankeren van toezicht met onafhankelijke inbreng zorgt voor een effectievere onafhankelijke projectbewaking. Dit onafhankelijke toezicht kan onder meer een (inhoudelijk) faciliterende rol hebben en een rol vanuit portfoliomanagement (samenhang met concernstrategie, met andere majeure projecten enz.). Ook kan een goede invulling van deze rol ondersteunen bij het doorbreken van (ongewenste) cultuurpatronen.



## 6. Nawoord

Het glas is half vol en het glas is half leeg. De onderzoekers troffen mensen aan in de interviews die eerst het half volle en mensen die eerst het half lege glas zien.

Kijkend door de bril van een direct betrokken deelnemer troffen we het half volle glas aan. DaFinci is, gegeven de mogelijkheden, redelijk goed gelukt. DaFinci raakt enorm veel werkprocessen en gebruikers binnen de acht verschillende diensten. Zo'n complexe implementatie realiseren binnen 1 jaar en een budget van 4,4 miljoen euro is binnen deze gemeente enorm ambitieus. Er is door veel mensen keihard gewerkt. Er staat nu wel een basis waarop de komende periode veel mooie toepassingen gezet kunnen worden.

Kijkend door de bril van een kritische beoordelaar op enige afstand troffen we het half lege glas aan. DaFinci was een slecht lopend project. De doorlooptijd werd een half jaar langer en het budget steeg van 4,4 naar 7,2 miljoen euro. Ook is er minder functionaliteit dan gepland, een DaFinci 2 is nodig. Zoiets mag niet meer gebeuren.

De meeste betrokkenen nemen ergens een tussenpositie in, ze zagen iets van het half volle en het half lege glas. Terugkijken is een voorwaarde om te leren. Vooruitkijken en verbeteringen aanbrengen is leren. Het leren van lessen staat centraal.

Uit diverse rapportages blijkt dat de gemeente Groningen al eerder geweest is op een deel van deze te leren lessen. Effectief leren is een weerbaarstig fenomeen.

## Bijlage 1: Onderzoek

### Onderzochte documenten

#### *Voorliggende effectrapportages*

- Dienst RO/EZ, deelonderzoek cultuur – Andersson Advies (december 2007)
- 'Benchmark financiële functie' – PricewaterhouseCoopers (augustus 2009)

#### *Projectplannen*

- Invoeringsplan DaFinci – GFS EnterpriseOne (13 november 2009, concept)
- Plan van Aanpak DaFinci (14 december 2010, versie 2.0)
- Dienstmigratieplannen (8 stuks)
- Projectplan Veranderkundig Spoor (17 februari 2010)
- Communicatiestrategie en –plan (5 februari 2010)

#### *Raadsvoorstellen*

- Raadsvoorstel 27 november 2008
- Raadsvoorstel 25 januari 2011

#### *Rapportages kwaliteit*

- Rapport interne Quality Assurance ( 24 maart 2011 en 31 maart 2011)
- Rapport externe Quality Assurance (Ernst en Young, 26 april 2011)

#### *Voortgang*

- Voortgangsrapportages door de projectleiding (eerste 2 maart 2010, laatste 8 september 2011, vanaf 2011 gesplitst in fase rapportage en financiële rapportage)
- Nieuwsbrieven (eerste 12 maart 2010, laatste 25 januari 2011)

#### *Overlegverslagen*

- Stuurgroep (eerste 19 januari 2010, laatste 26 juli 2011)
- Contractoverleg (eerste 18 januari 2010, laatste 15 juni 2011)

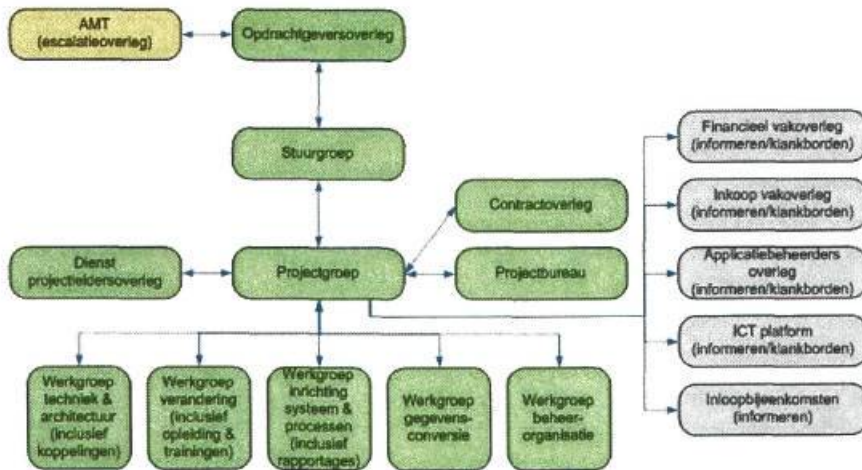
### Geïnterviewden

Dhr. G.J. Baars	Projectmanager 2010
Dhr. M. Baldew	Raadslid / lid audit committee
Mevr. K. Dekker	Bestuurder (tevens bestuurlijk opdrachtgever)
Dhr. T. Dijkstra	Vakdirecteur / Lid stuurgroep DaFinci
Dhr. J. van Keulen	Raadslid / lid audit committee
Dhr. E. Mulder	Superuser
Dhr. M. Ruys	Gemeente secretaris
Dhr. P. Vriends	Systeemeigenaar / lid stuurgroep
Dhr. R. te Velde	Projectmanager Cap Gemini
Dhr. K. van der Wal	Concerncontroller / concerndirecteur bedrijfsvoering (tevens ambtelijk opdrachtgever)
Mevr. P. van der Wal	Intern projectleider 2010
Mevr. J. Woldhuis	Projectleider 2011
Dhr. P. Wouters	Concern Informatie Manager
Dhr. D. Zijlstra	Concern manager financiën / lid stuurgroep

## Bijlage 2 Projectorganisatie 2010 en 2011

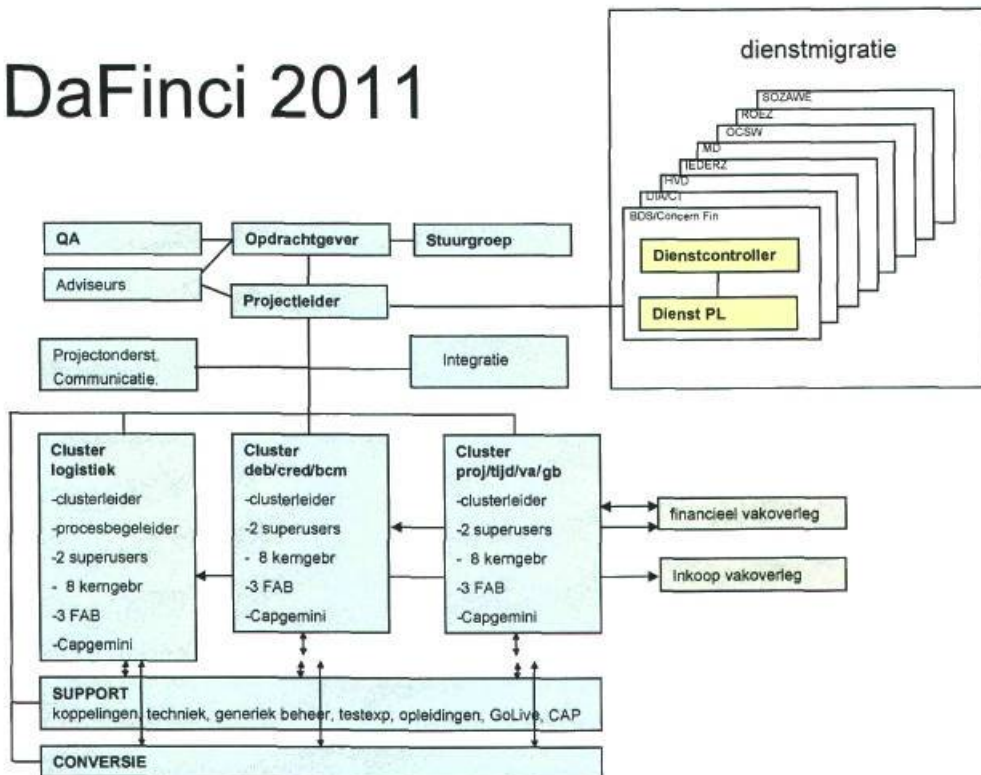
De projectorganisatie in 2010 en 2011 wijken in bepaalde mate af van elkaar.

Projectorganisatie in 2010 zoals opgenomen in Invoeringsplan DaFinci – GFS EnterpriseOne (13 november 2009, concept):



Projectorganisatie in 2011 zoals opgenomen in Plan van Aanpak DaFinci (14 december 2010, versie 2.0):

## DaFinci 2011





### Bijlage 3: Checklists governance DaFinci

#### 1. Checklist sturen

Checklist	Bevinding	Toelichting
<p><i>Prioriteitstelling en planning projectportefeuille</i></p> <p>Er is een duidelijk en vastgesteld referentiekader voor de afweging en prioritering van projecten.</p> <p>De prioritering van projecten wordt getoetst aan het strategisch belang van de gemeente.</p> <p>De planning van projecten wordt, in onderlinge samenhang, getoetst op haalbaarheid.</p> <p>De opbrengst van projecten is altijd duidelijk.</p> <p>Er vindt binnen de gemeente een periodieke (her)evaluatie van (prioritering van) projecten plaats.</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>+/-</p>	<p>Werkwijze projectprioritering is niet in beeld.</p> <p>Vanuit DaFinci wel in feb. 2010 een toetsing uitgevoerd.</p> <p>Toetsing haalbaarheid te veel gefocust op technische implementatie</p>
<p><i>Project doelstellingen</i></p> <p>De te bereiken doelstellingen zijn duidelijk omschreven.</p> <p>De doelstellingen zijn realistisch.</p> <p>De doelstellingen zijn getoetst op draagvlak bij belanghouders.</p> <p>De doelstellingen op strategisch niveau hebben voldoende operationele vertaling gekregen zodat zij SMART genoeg zijn om te dienen als referentiekader.</p> <p>Er is een meerjareninvesteringsplanning en –begroting.</p>	<p>+/-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>+</p>	<p>Projectparameters zijn goed in beeld.</p> <p>Gedragen doelstellingen op outcome niveau zijn onvoldoende gedefinieerd.</p> <p>Projectparameters te ambitieus (zowel tijd en geld).</p>
<p><i>Project programmering</i></p> <p>Het opdrachtgeverschap en het opdrachtnemerschap zijn duidelijk vormgegeven?</p> <p>Het is duidelijk waar het primaat van de project programmering ligt.</p> <p>Er bestaan duidelijke spelregels voor herprogrammering.</p>	<p>-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p>	<p>Rolverdeling opdrachtgever – opdrachtnemer, projectleider – stuurgroep en concern – diensten niet duidelijk.</p>
<p><i>Besluitvorming</i></p> <p>Er is een helder en eenduidig besluitvormingstraject en spelregels ten aanzien van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• start van project</li> <li>• besluitvorming fasendocumenten</li> <li>• terugkoppeling afwijkingen/aanpassingen in projectkaders</li> <li>• evaluatie van alternatieven en scenario's.</li> </ul>	<p>+</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>-</p>	<p>In de voorbereiding is besluitvorming duidelijk, later relatief weinig go-no go momenten.</p>
<p><i>Informatie/rapportage</i></p> <p>De Planning &amp; Control cyclus is ingericht inclusief frequentie en inhoud projectverantwoording.</p> <p>Het is duidelijk hoe afwijkingen van kaders gemeld worden.</p> <p>Er bestaat een standaardformat/-stramien voor interne en externe verantwoording.</p> <p>Er is een heldere structuur in rapportagelijnen tussen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toezichthouder, opdrachtgever,</li> <li>• opdrachtnemer en projectteamleden.</li> </ul>	<p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>-</p> <p>+</p>	<p>Rapportagelijnen binnen het project zijn diffuus.</p>

<i>Houding/Cultuur</i>		
Er is voldoende aandacht voor specifieke competenties projectmatig werken.	+	Het operationeel projectmatig werken is redelijk op orde. De veranderkundige component komt te weinig in beeld.
Het is duidelijk hoe samenwerking in projectverband plaats zal vinden.	+/-	
Er is aandacht voor de veranderkundige component.	-	

## 2. Checklist beheersen

Checklist	Bevinding	Toelichting
<p><i>Methode</i></p> <p>Er bestaan voldoende concrete doelstellingen die ook binnen de projectorganisatie gedeeld, bekend en afgestemd zijn.</p> <p>Er wordt gewerkt met een concrete en goedgekeurde projectopdracht en deze is actueel.</p> <p>Er zijn fase-documenten en mijlpalen waarlangs monitoring van het project plaatsvindt.</p> <p>De uitgangspunten, parameters en veronderstellingen zijn voldoende actueel en op juiste wijze vertaald in de businesscase.</p> <p>Er vindt tijdige bijstelling en communicatie plaats van gewijzigde uitgangspunten.</p>	<p>+/-</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>-</p> <p>+/-</p>	<p>Mijlpalen zijn gebaseerd op aannames in plaats van de realiteit.</p> <p>Er is geen relatie tussen de business case en de condities van de voortgang.</p>
<p><i>Kennis en competenties</i></p> <p>Er is voldoende kennis en kunde om het project te kunnen draaien.</p> <p>Als onvoldoende kennis beschikbaar is wordt dit gesignaleerd en wordt specifiek benodigde deskundigheid verworven.</p> <p>Er bestaat voldoende en tijdige reflectie op geconstateerde afwijkingen op de gestelde projectkaders en het functioneren van de projectorganisatie.</p> <p>Er is sprake van concrete acties en besluiten die mede zorgen voor actiegerichtheid.</p>	<p>+/-</p> <p>+</p> <p>-</p> <p>+</p>	<p>Er is snel gegrepen naar externe inzet.</p> <p>Acties op hoger niveau naar aanleiding van afwijking vinden geen steun.</p>
<p><i>Organisatie</i></p> <p>Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de projectorganisatie zijn duidelijk omschreven en geïmplementeerd.</p> <p>Er is voldoende capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) om het project te kunnen realiseren.</p> <p>De processen waarmee in het project moet worden gewerkt zijn voldoende duidelijk.</p> <p>Er is een (h)echte samenwerking tussen deelnemers.</p> <p>Er vindt tijdige terugkoppeling en bijstelling op de projectkaders plaats.</p>	<p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p>	<p>De projectorganisatie is, vooral in 2010, (te) groot en complex.</p> <p>Bijstelling van capaciteit is steeds nodig.</p>
<p><i>Samenwerking</i></p> <p>Er is een passende wijze voor samenwerking gekozen.</p> <p>De samenwerking is vormgegeven met duidelijker kaders (contracten, businesscase, verantwoording).</p> <p>De samenwerking wordt periodiek geëvalueerd.</p>	<p>+/-</p> <p>+</p> <p>+/-</p>	<p>Vooraf de passende en kritisch evaluatie ontbrak.</p>
<p><i>Omgevingsbewustzijn</i></p> <p>Er is voldoende alertheid op de wijzigende projectomstandigheden.</p>	<p>+/-</p>	<p>De relatie concern – diensten kreeg niet</p>



<p>Er bestaat periodiek overleg met de belangrijkste stakeholders.</p> <p>Er wordt tijdig gereageerd op klachten, claims en wensen van de stakeholders.</p>	<p>+/-</p> <p>-</p>	<p>de aandacht die deze nodig had.</p>
<p><i>Financiën</i></p> <p>Er is een adequate inrichting van de financiële administratie. Budgetten, werkelijke realisatie en verplichtingen zijn actueel en tijdig bijgewerkt.</p> <p>Tijdige bijstelling van financiële inzichten naar de actuele stand van zaken vond plaats.</p> <p>Er is gerapporteerd over de financiën.</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+/-</p> <p>+</p>	<p>De rapportage was sec op orde. Echter ontbrak de kritische noot over consequenties en bijsturing.</p>
<p><i>Instrumenten</i></p> <p>Er is actuele projectinformatie toegankelijk voor alle daartoe (deels) geautoriseerde projectmedewerkers.</p> <p>Er is een gestandaardiseerde wijze van dossiervorming.</p> <p>Er is een format voor periodieke informatievoorziening.</p>	<p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p>	<p>Dossiervorming heeft "free format" plaats gevonden. Metadata is niet opgeslagen.</p>
<p><i>Risicoanalyse</i></p> <p>Ieder bij het project is zich bewust van risico's en risicomanagement.</p> <p>Er is eenduidigheid over de wijze van identificatie en signalering van risico's.</p> <p>De actuele risico's zijn in beeld.</p> <p>Tijdig worden beheersmaatregelen getroffen ter beperking of minimalisering van de risico's.</p>	<p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p>	<p>Open en effectieve communicatie over risico's met opdrachtgever is moeilijk.</p> <p>Risico management is onderschat en acties t.a.v. risico's komen nauwelijks op gang.</p>
<p><i>Beheersmaatregelen</i></p> <p>Er zijn richtlijnen over tijdschrijven, aangaan verplichtingen en budgethouderschap.</p> <p>Er wordt periodiek gerapporteerd binnen de gestelde kaders.</p> <p>Er hebben projectevaluaties en audits plaats op het functioneren van de beheersing van het project.</p> <p>Er zijn spelregels over aanwending van budget onvoorzien.</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+/-</p> <p>+</p>	<p>Projectevaluaties hadden beter ingericht kunnen worden.</p> <p>Rapportagekaders waren helder.</p>
<p><i>Houding/Cultuur</i></p> <p>Er is voldoende aandacht voor specifieke competenties projectmatig werken.</p> <p>Het is duidelijk hoe samenwerking in projectverband plaats zal vinden.</p> <p>Er is aandacht voor de veranderkundige component.</p> <p>Er bestaat actiegerichtheid en een cultuur van afspraken opvolgen binnen het project.</p> <p>Verbetervoorstellen worden opgevolgd.</p>	<p>+</p> <p>+/-</p> <p>-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p>	<p>Operationeel projectmatig werken is goed in beeld.</p> <p>Afstemmen afwijkingen met opdrachtgever, college en raad komt onvoldoende tot stand.</p>

### 3. Checklist verantwoord

Checklist	Bevinding	Toelichting
<p><i>Inhoud</i></p> <p>Er vindt verantwoording plaats over de projectdoelstellingen, uitgangspunten en wijzigingen.</p> <p>Er vindt verantwoording plaats over stand van zaken ten opzichte van plan/budget, werkelijke realisatie en prospectie</p>	<p>+/-</p> <p>+</p>	<p>Vooraf in 2010 bevatten de rapportages zoveel details dat</p>



<p>op alle elementen van GOTIK.                  Er zijn zo nodig maatregelen getroffen om het project te realiseren binnen de oorspronkelijke uitgangspunten.                  Deze maatregelen waren effectief.                  Er wordt gecontroleerd in hoeverre de activiteiten zijn uitgevoerd binnen de geformuleerde projectdoelstellingen.                  De verantwoordingsinformatie bevat voldoende sturingsinformatie om het beheer en inzicht in het project te verbeteren.</p>	<p>+</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>-</p>	<p>stuurinformatie op uitgangspunten ontbreekt.</p> <p>Maatregelen zijn uiteindelijk te laat geïnitieerd.</p>
<p><i>Effectiviteit en efficiency van maatregelen</i>                  Er is voldoende zicht op de effectiviteit van de (eventueel) getroffen maatregelen.                  Er is voldoende zicht op de mate waarin de kosten voor het treffen van beheersmaatregelen in relatie staan tot het beperken van de risico's/afwijkingen.                  Er zijn periodiek audits uitgevoerd om na te gaan hoe effectief de beheersing van het project heeft plaatsgevonden.</p>	<p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p>	<p>In de praktijk 'werd gedaan wat nodig is'.</p> <p>Niveau detaillering ontnam zicht op het geheel.</p>
<p><i>Wijze onderbouwing en kwantificering</i>                  De wijze van kwantificering van uitgangspunten en parameters was voldoende concreet en actueel genoeg om een uitspraak te doen over de verantwoording van een project.                  De informatie is actueel.                  Er is inzicht in de kwaliteit van de toekomstige verwachtingen: prospectief van projectresultaten en –verloop.</p>	<p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p>	<p>Parameters ten aanzien van de huidige situatie ontbrak.                  Verwachtingen en verloop waren niet bij iedereen bekend.</p>
<p><i>Frequentie (communicatie en evaluatie)</i>                  De frequentie van herzien en rapporteren over het project is voldoende gelet op de ontwikkeling van het project en het (ontwikkende) risicoprofiel.                  Er wordt rekening gehouden met de actieve informatieplicht wanneer een project wijzigingen ondergaat.</p>	<p>+/-</p> <p>+</p>	<p>Open en effectieve communicatie met opdrachtgever is moeilijk.</p>

#### 4. Checklist toezicht houden

Checklist	Bevinding	Toelichting
<p><i>Toezichtkader</i>                  Het is duidelijk wie in welke rol optreedt als toezichhouder.                  Het toezicht vindt proactief en effectief plaats.                  Er is een duidelijk en evenwichtig toezichtkader door de toezichhouders geformuleerd.</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>Stuurrollen zijn diffuus en onvolledig.                  Informatiestroom is niet bidirectioneel.</p>
<p><i>Uitgangspunten</i>                  De uitgangspunten zijn SMART genoeg gedefinieerd zodat toezicht effectief kan zijn.                  In de projectrapportages is gerapporteerd over mogelijke consequenties en aanpassingen van de uitgangspunten.                  De mogelijke risico's die uitgangspunten onder druk zetten zijn duidelijk genoeg gedefinieerd.                  De consequenties van afwijking van uitgangspunten zijn gedefinieerd.                  Aanpassing van uitgangspunten zijn tijdig voorgelegd.</p>	<p>-</p> <p>+/-</p> <p>-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p>	<p>Consequenties hebben nauwelijks escalatieniveau bereikt.</p>
<p><i>Scenario's</i>                  Er wordt gewerkt met denken naar verschillende scenario's.                  Alternatieven zijn duidelijk in beeld.</p>	<p>-</p> <p>-</p>	<p>Er is uiteindelijk een nieuw vervolg project</p>

Keuzen worden voorgelegd. Er wordt actief gehandeld om het "optimale" scenario te bereiken.	+/- -	gedefinieerd.
<i>Risicomanagement</i> De toezichthouders zijn voldoende geïnformeerd over de belangrijkste risico's van het project. De toezichthouders zijn voldoende geïnformeerd over beheersmaatregelen die zijn getroffen om risico's te ondervangen. Het effect van maatregelen om risico's te beperken is inzichtelijk voor de toezichthouders.	+/- +/- +/-	Sec de rapportage is niet voldoende geweest.
<i>Samenwerking</i> De project samenwerking verloopt spanningsvrij Voor zover er spanningen zijn, is de toezichthouder hierover geïnformeerd. Voor zover er spanningen zijn, is de toezichthouder geïnformeerd over de effecten van beheersmaatregelen in deze.	+/- +/- +/-	Samenwerking met projectmedewerkers was prima. De link met toezichthouders was onvoldoende en diffuus.
<i>Beslispunten</i> Er worden beslispunten binnen het project geformuleerd. De beslispunten zijn tijdig geformuleerd en opgevolgd. De effecten en gevolgen van de beslispunten zijn in beeld.	+ +/- -	Signalering afwijkingen blijft (te) lang binnen de projectstructuur.
<i>Audit</i> Periodieke audits worden uitgevoerd op de projecten. De uitkomsten zijn bekend en gericht op verbetering. Het effect van opvolging van voorgaande audituitkomsten is inzichtelijk en bevredigend.	+/- +/- +/-	Uiteindelijke externe QA bood soelaas.