



**RAADSVOORSTEL:**

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. verzwarend 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. Verzwarend 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 onvoorzien 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.

#### Investering.

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
<b>Totaal structurele kosten</b>	<b>81.250</b>

#### Dekking:

Vrijval onderhoudskosten	26.000
Exploitatiebegroting CIO	55.250
<b>Totaal</b>	<b>81.250</b>

#### *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:

• Exploitatiebegroting diensten	400
• Vrijval geraamde kapitaallasten in 2011	200
• Onttrekking AER	1.100
• Post onvoorzien 2011	300
<b>Totaal</b>	<b>2.000</b>

*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.

<b>Begrotingswijziging 2011</b>							
<b>Verlenging project DaFinCi</b>							
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						
<b>Pr.gr</b>				<b>Toevoeging</b>		<b>Onttrekking</b>	
	<b>Financiële begrotingswijziging</b>	<b>Lasten</b>	<b>Baten</b>	<b>Saldo</b>	<b>reserve</b>	<b>reserve</b>	<b>Saldo</b>
	Investeringskrediet project DaFinCi	500		-500			-500
	<b>Totale begrotingswijziging</b>	<b>500</b>	<b>0</b>	<b>-500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-500</b>

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.

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

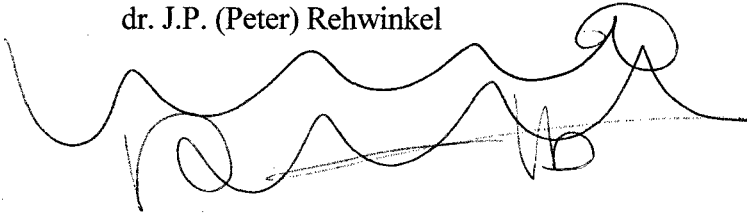
Gelet op het vorenstaande stellen wij u voor te besluiten:

- 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;

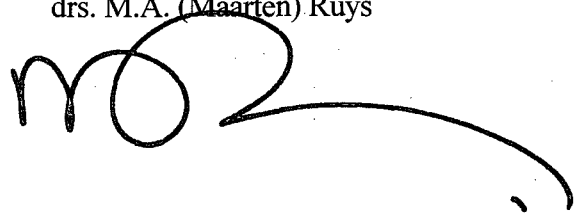
- V. het resultaat project DaFinci 2010 van 287 duizend euro te bestemmen voor de uitvoering voor project DaFinci 2011;
- VI. de gemeentebegroting 2011 dienovereenkomstig te wijzigen.

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 ends in a small hook.



Gemeente Groningen  
Rapportage inzake extra  
kredietaanvraag DaFinci



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

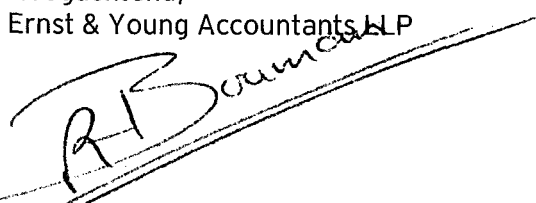
Geacht college,

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**

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

## **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, rekeningsschema, 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 ( <i>voorlopig</i> )	<u>2.190</u>
Totale uitgaven nieuw financieel systeem DaFinci	<u><u>8.275</u></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
<b>Projectkosten</b>	<u>4.425</u>	<u>5.025</u>	<u>6.085</u>	<u>8.275</u>
<b>Dekking</b>				
<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>Concepraadsvoorstel 2011</i>				
Exploitaties diensten				450
Vrijval kapitaallasten eerste halfjaar				200
AER				400
Post onvoorzien 2011				300
Niet besteed 2010 naar 2011				340
	<u>4.425</u>	<u>5.025</u>	<u>6.085</u>	<u>8.275</u>

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**

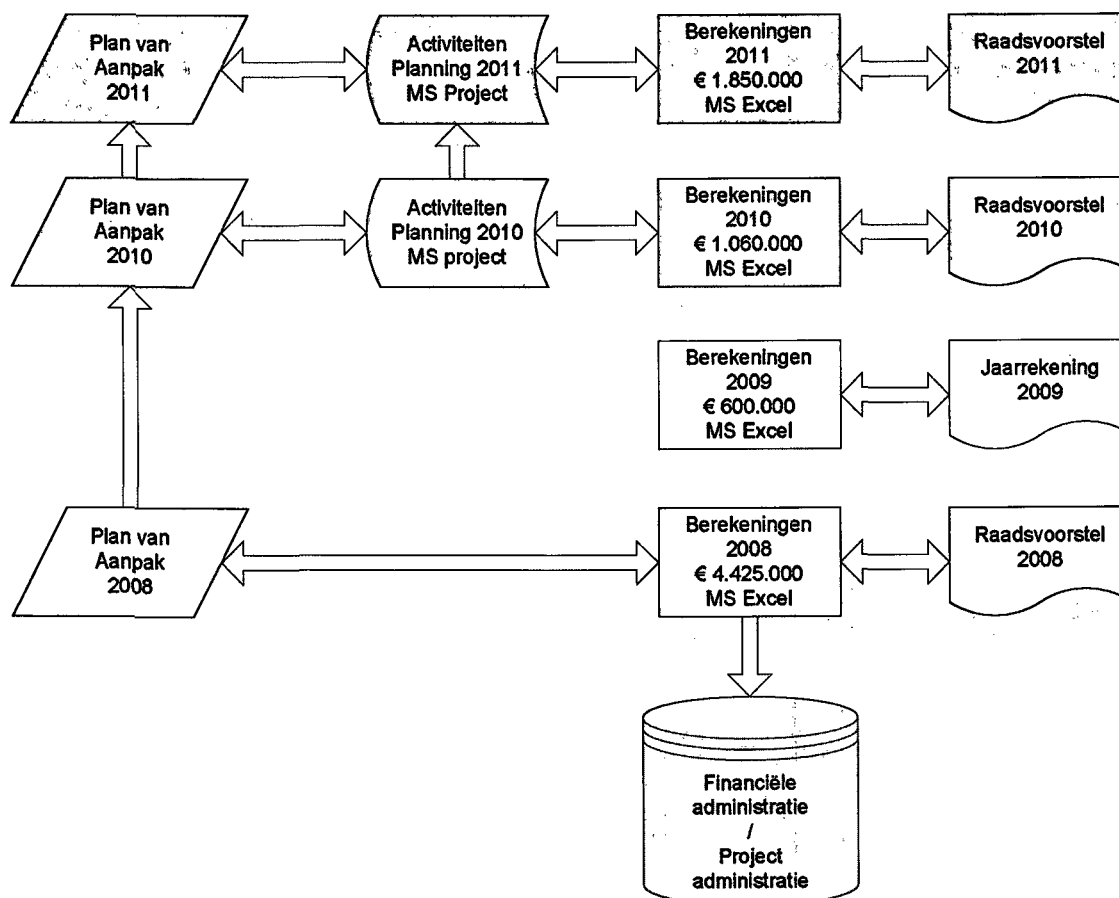
### **6.1 Schematisch overzicht aanpak**

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 urenrekening opgesteld ten aanzien van de gedefinieerde producten. De projectleiding heeft aangegeven dat de urenrekening is opgesteld in speciaal daarvoor gehouden sessies met projectleiding, werkgroepleden en experts. De totstandkoming van de urenrekening is echter niet vastgelegd en daardoor 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 mijlpaalniveau), 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 is 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 conceptaadsvoorstel 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, capaciteitplanning, 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 voor 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.