

Technische vragen

Van : Max de Groot GBG
Datum vraag : 8-9-2026
Onderwerp : Raadsvoorstel Borging Grip op Goudse projecten
Commissiegriffier : Marnix Pons
Datum antwoord : 11-9-2026

Vragen:

1. Welke prestatie-indicatoren worden gehanteerd om vast te stellen dat de versterkte projectadministratie daadwerkelijk leidt tot betere financiële beheersing?
2. Hoeveel projecten worden momenteel buiten de reguliere investeringsadministratie geadministreerd en welke risico's levert dat op?
3. Wat is de omvang van het huidige handmatige werk dat door de nieuwe projectadministratiefunctie wordt vervangen?
4. Hoe wordt de onafhankelijkheid van de projectcontroller geborgd wanneer deze tegelijkertijd nauw samenwerkt met projectteams?
5. Welk onderscheid wordt gemaakt tussen de taken van concern control, financiële adviseurs en de voorgestelde projectcontroller?
6. Is sprake van één of meerdere FTE voor project control en hoe is deze capaciteit bepaald?
7. Welke bestaande managementtaken worden momenteel onvoldoende uitgevoerd waardoor een aparte projectbeheersingsfunctie noodzakelijk is?
8. Welke bevoegdheden krijgt deze functionaris ten aanzien van projectmanagers, afdelingshoofden en directie?
9. Hoe wordt voorkomen dat overlappende verantwoordelijkheden ontstaan tussen project control en projectbeheersing op managementniveau?
10. Welke rapportages gaat deze functie opleveren die momenteel niet beschikbaar zijn? Het voorstel noemt dat wordt onderzocht of het huidige projectsysteem voldoet. Waarom wordt nu al structurele capaciteit gevraagd terwijl de definitieve systeemkeuze nog onbekend is?
11. Aan welke functionele eisen moet een toekomstig projectsysteem voldoen om uitvoering te geven aan de regeling risicovolle projecten?
12. Hoe zijn de bedragen van €104.859, €118.518 en €168.502 opgebouwd naar salariskosten, overhead en overige lasten?
13. Welke functieschaal en formatieomvang horen bij elk van de drie voorgestelde functies?
14. Zijn alternatieven onderzocht waarbij bestaande capaciteit wordt herschikt in plaats van structureel uit te breiden?
15. Welke financiële baten of risicovermindering worden verwacht tegenover de structurele lasten van €391.878 per jaar?
16. Op basis van welke criteria wordt over twee jaar geëvalueerd of de uitbreiding effectief is geweest?
17. Welke meetbare doelstellingen worden vooraf vastgelegd voor projectbeheersing, risicomangement en informatievoorziening?

Antwoorden:

1. **Welke prestatie-indicatoren worden gehanteerd om vast te stellen dat de versterkte projectadministratie daadwerkelijk leidt tot betere financiële beheersing?**

De versterkte projectadministratie is in de eerste plaats een randvoorwaarde voor betrouwbare financiële beheersing van projecten. Het doel is om tijdig over betrouwbare, volledige en actuele informatie over de financiële stand van projecten te beschikken en handwerk en separate administraties zoveel mogelijk te voorkomen. Derhalve is de versterking van de projectadministratie erop gericht om uniforme wijze in te richten en vervolgens te beheren, zodat er één betrouwbare bron is van de financiële projectinformatie. Bij de evaluatie na twee jaar kan worden gekeken naar onder meer:

- de volledigheid en actualiteit van de projectadministratie;
- de aansluiting tussen projectadministratie, financiële administratie en begroting;
- een uniforme registratie van budgetten, realisatie, verplichtingen en prognoses van projecten;
- de tijdigheid van betrouwbare financiële projectrapportages;
- het aantal en de aard van correcties of administratieve fouten;

Deze kunnen als onderdeel van de implementatie en de evaluatie nader worden geconcretiseerd.

2. Hoeveel projecten worden momenteel buiten de reguliere investeringsadministratie geadministreerd en welke risico's levert dat op?

Alle investeringsbudgetten worden momenteel geadministreerd in het grootboek (de financiële hoofdadministratie). Niet alle projecten zijn echter al volledig opgenomen in de projectadministratie; grofweg 60 van de 170 projecten niet. Dit zijn voornamelijk projecten van externe ontwikkelaars waarbij de gemeente faciliterend optreedt (planning, inzet, onderzoek, contractvorming). Dit betreft een groot deel van de vastgoed- en ontwikkelingsprojecten.

Hierdoor bestaat het risico dat wordt gestuurd op informatie die niet volledig of niet actueel is en dat aanvullende registraties en controles nodig zijn. De implementatie van de uniforme projectadministratie is erop gericht dit risico weg te nemen door te zorgen voor één projectadministratie die volledig aansluit op het grootboek.

3. Wat is de omvang van het huidige handmatige werk dat door de nieuwe projectadministratiefunctie wordt vervangen?

De nieuwe projectadministratiefunctie vervangt geen bestaande werkzaamheden bij Financiën. Vanuit Financiën wordt primair gestuurd op de juistheid en volledigheid van de gegevens in het grootboek. De projectadministratie werd tot nu toe vooral gebruikt als aanvullende stuurinformatie, waarbij geen structurele controle plaatsvond op de volledige aansluiting tussen projectadministratie en grootboek. Momenteel wordt naar schatting circa 0,2 fte besteed aan werkzaamheden rondom de projectadministratie. Om de projectadministratie volledig aan te laten sluiten op het grootboek, de kwaliteit van de gegevens te borgen en de uniforme werkwijze structureel te beheren, wordt verwacht dat hiervoor circa 1 fte nodig is. De som daarvan is de voorgestelde uitbreiding van 0,8 FTE. Dit leidt tot betrouwbaardere projectrapportages en een beter financieel inzicht voor de opdrachtgevers, opdrachtnemers/projectleiders, ambtelijk management, college en raad.

4. Hoe wordt de onafhankelijkheid van de projectcontroller geborgd wanneer deze tegelijkertijd nauw samenwerkt met projectteams?

We maken hierbij gebruik van het 3-lijnenmodel. Dit model wordt veel gebruikt om organisaties in te richten qua governance en control. De projectteams vormen de eerste lijn. De projectcontroller wordt gepositioneerd als een onafhankelijke check in de tweede lijn. In de derde lijn zit de onafhankelijke toetsing door middel van bijvoorbeeld audits, in Gouda belegd bij de Concernstaf. De projectcontroller werkt dus nauw samen met de projectteams, maar heeft vanuit zijn/haar controlrol een zelfstandige verantwoordelijkheid om de projectvoortgang objectief te toetsen. De onafhankelijke positie betreft met name de beoordeling van de financiële voortgang, risico's en de relatie met andere beheersingsaspecten zoals kwaliteit, tijd, informatie en organisatie. De projectcontroller werkt nauw samen met onder andere financiën (tweede lijn) en concernstaf (derde lijn) en heeft de mogelijkheid om

te escaleren naar de coördinator projectbeheersing, directeur ruimtelijk domein (ambtelijk eindverantwoordelijk) en/of de concerncontroller (derde lijn).

5. Welk onderscheid wordt gemaakt tussen de taken van concern control, financiële adviseurs en de voorgestelde projectcontroller?

De voorgestelde projectcontroller richt zich specifiek op de beheersing van zowel grote en/of risicovolle als faciliterende projecten binnen vastgoed en ontwikkeling. Daarbij wordt niet alleen naar financiën gekeken, maar ook naar de samenhang tussen resultaten, planning en risico's. De projectcontroller vervult een tweede-lijns controlrol en toetst de projectvoortgang onafhankelijk.

De financiële adviseur heeft een bredere adviserende rol ten behoeve van de reguliere financiële advisering en ondersteuning van domeinen, afdelingen en teams (lijnorganisatie). Concerncontrol heeft een organisatiebrede control- en toezichtfunctie (derde lijn).

6. Is sprake van één of meerdere FTE voor project control en hoe is deze capaciteit bepaald?

Er wordt uitgegaan van een uitbreiding van 1 FTE voor projectcontrol. Op dit moment is bij één van de twee projectenafdelingen (POR) 1 FTE projectcontrol beschikbaar; de andere projectenafdeling (VGO) beschikt hier nog niet over.

Afgelopen periode is door de inzet van externe inhuur (met tijdelijke middelen vanuit de begroting) onder andere gewerkt aan de rapportage over de risicovolle projecten. Op basis hiervan is geconstateerd dat bepaalde systemen, functies en processen ontbreken of in onvoldoende mate aanwezig zijn voor structurele uitvoering van de werkzaamheden en borging van de projectsystematiek en de bijbehorende rapportages. Op basis van de handmatige inzet en inhuur voor de versterking van project- en risicomanagement en de verwachte structurele workload is de structurele capaciteit bepaald. Specifiek voor de projectcontrol functie voor de projecten van vastgoed en ontwikkeling (afdeling VGO) geldt dat op basis van de jaarlijkse analyse van de projectenportefeuille aan de hand van de regeling risicovolle projecten is geconstateerd dat veel van de risicovolle projecten door de afdeling VGO worden uitgevoerd en dat het daarom noodzakelijk is dat deze afdeling ook een projectcontrolfunctie nodig heeft.

7. Welke bestaande managementtaken worden momenteel onvoldoende uitgevoerd waardoor een aparte projectbeheersingsfunctie noodzakelijk is?

Het gaat niet zozeer om taken die niet worden uitgevoerd, maar om taken waarvoor structurele capaciteit en expliciete positionering binnen de organisatie nodig zijn. Deze gespecialiseerde taken worden momenteel door de inzet van externe inhuur uitgevoerd (met incidentele middelen vanuit de begroting). Het betreft onder meer:

- uitvoering van de regeling risicovolle projecten;
- coördinatie en eindredactie van periodieke rapportages;
- coördinatie en advisering op het gebied van risicomanagement;
- gevraagd en ongevraagd adviseren van het management over projectbeheersing;
- toezicht op consequente toepassing van ontwikkelde uniforme werkwijzen voor projectmatig werken en risicomanagement.

Deze tijdelijke invulling moet volgens het voorstel structureel worden geborgd in de interne organisatie. Het versterken van de projectbeheersing op managementniveau sluit aan bij de door de raad gewenste

verbeterpunten. Dit heeft specifiek betrekking op beslispunt 2.1, 2.2, 2.3 en 2.4 van het raadsbesluit naar aanleiding van het rekenkamer rapport over project Ecopark (bijlage 1 bij raadsvoorstel).

8. Welke bevoegdheden krijgt deze functionaris ten aanzien van projectmanagers, afdelingshoofden en directie?

De voorgestelde functie heeft primair een coördinerende, adviserende en toetsende rol. De betreffende functionaris krijgt de bevoegdheid om:

- toezicht te houden op consequente toepassing van ontwikkelde uniforme werkwijzen voor projectmatig werken en risicomanagement;
- toezicht te houden op de projectbeheersing van de (risicovolle) projecten aan de hand van de GROTICK projectbeheersingsaspecten;
- gevraagd en ongevraagd te adviseren naar projectorganisatie, afdelingshoofden en de directeur van het ruimtelijk domein;
- en om indien nodig te escaleren naar de concerncontroller en/of de directie.

9. Hoe wordt voorkomen dat overlappende verantwoordelijkheden ontstaan tussen projectcontrol en projectbeheersing op managementniveau?

De functies hebben een verschillend aangrijpingspunt. Projectcontrol richt zich op de onafhankelijke tweede-lijns toetsing van de beheersing van met name grote en/of risicovolle projecten binnen vastgoed en ontwikkeling. De projectbeheersingsfunctie op managementniveau richt zich op het organisatie- en domeinbrede overzicht van projecten en programma's en op de coördinatie van de toepassing van de werkwijze, rapportages en risicomanagement. De functies vullen elkaar daarmee aan: projectcontrol toetst op projectniveau onafhankelijk de beheersing; de managementfunctie zorgt voor samenhang, coördinatie en advisering op domeinniveau.

10. Welke rapportages gaat deze functie opleveren die momenteel niet beschikbaar zijn? Het voorstel noemt dat wordt onderzocht of het huidige projectsysteem voldoet. Waarom wordt nu al structurele capaciteit gevraagd terwijl de definitieve systeemkeuze nog onbekend is?

Het voorstel voorziet in periodieke ambtelijke en bestuurlijke voortgangsrapportages over projecten en risico's. Grip op Goudse projecten wordt op dit moment met tijdelijke externe ondersteuning en incidentele middelen uitgevoerd. Hieronder valt ook de tweejaarlijkse rapportage risicovolle projecten aan college en raad. Om de ontwikkelde en aangepaste werkwijze met ingang van 2027 te kunnen borgen in de interne organisatie, is het noodzakelijk om zo snel mogelijk de organisatie te versterken met structurele capaciteit en hulpmiddelen. Dit staat los van de definitieve systeemkeuze; er wordt tot die tijd gewerkt met de huidige systemen en hulpmiddelen.

In dit voorstel zit nog geen aanvraag voor het nieuwe projectsysteem. De gevraagde extra capaciteit is gebaseerd op het beschikbaar hebben van een (mogelijk nog aan te schaffen) geschikt projectsysteem waarin de projectinformatie wordt gebundeld en handmatig verzamelen zoveel mogelijk wordt beperkt.

11. Aan welke functionele eisen moet een toekomstig projectsysteem voldoen om uitvoering te geven aan de regeling risicovolle projecten?

Op dit moment wordt gewerkt aan de afronding van een programma van eisen voor een projectsysteem. Op basis hiervan zal het huidige projectsysteem worden beoordeeld en zal een marktanalyse gedaan worden (leveranciers, systemen, andere gemeenten) welke projectsystemen aan deze eisen voldoen, met bijbehorend aanschaf- en beheerkosten. In de basis hebben de eisen betrekking op de GROTICK projectbeheersingsaspecten (Geld, Risico's, Organisatie, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit), rapportagemogelijkheden, gebruikersvriendelijkheid en mogelijkheden voor koppeling met onder andere de projectadministratie in het financiële systeem. De precieze functionele en technische eisen worden in het kader van de beoordeling van het huidige systeem en eventuele vervanging nader uitgewerkt.

12. Hoe zijn de bedragen van €104.859, €118.518 en €168.502 opgebouwd naar salariskosten, overhead en overige lasten?

In het bedrag inclusief overhead is rekening gehouden met het standaard percentage van 35% overhead. Het bedrag exclusief overhead is gebaseerd op de standaardberekening die wordt gehanteerd om salarisbudget in de begroting op te nemen. Dit bestaat uit: bruto salaris conform CAO gemeenten, de sociale lasten, premies, IKB en pensioen.

13. Welke functieschaal en formatieomvang horen bij elk van de drie voorgestelde functies?

Het bruto salaris van 1a en 1b is gebaseerd op schaal 9 en van 1c op schaal 12. De formatieomvang van 1a is 0,8 FTE (1 FTE benodigd +/- 0,2 FTE reeds aanwezig) en van 1b en 1c is 1 FTE.

14. Zijn alternatieven onderzocht waarbij bestaande capaciteit wordt herschikt in plaats van structureel uit te breiden?

Ja. Er is gekeken naar optimalisatie van functies en taken. In het voorstel is hier reeds rekening mee gehouden. Uit de door de raad gewenste versterking van projectmanagement, risicomanagement, financiële beheersing en informatievoorziening volgen echter ook extra werkzaamheden waarvoor nu geen capaciteit beschikbaar is. Het betreft gespecialiseerde functies, die momenteel met behulp van tijdelijke externe inzet (met incidentele middelen vanuit de begroting) worden ingevuld. Deze tijdelijke invulling moet volgens het voorstel structureel worden geborgd in de interne organisatie. Dit voorstel sluit aan op de gewenste verbeterpunten zoals geformuleerd in het raadsbesluit naar aanleiding van het rekenkamer rapport over project Ecopark (bijlage 1 bij het raadsvoorstel).

15. Welke financiële baten of risicovermindering worden verwacht tegenover de structurele lasten van €391.878 per jaar?

De baten zijn vooral het wegnemen van de omissies die geconstateerd zijn in het rekenkamer rapport. Een uniforme projectsystematiek, verbetering van de financiële beheersing van projecten, versterking van de risicobeheersing, en een betere informatievoorziening.

Het beoogde effect is vooral een verbetering van de voorspelbaarheid, bestuurbaarheid en financiële beheersbaarheid van projecten. Door betere informatie, tijdige signalering van risico's en afwijkingen en betere monitoring kunnen eerder bijsturingsmaatregelen worden genomen.

16. Op basis van welke criteria wordt over twee jaar geëvalueerd of de uitbreiding effectief is geweest?

Indien de raad akkoord gaat met het voorstel, zullen de criteria als onderdeel van de borging van Grip op Goudse projecten in de organisatie nader worden uitgewerkt. U kunt bijvoorbeeld denken aan:

- juistheid, tijdigheid en volledigheid van de (financiële) projectadministratie;
- verbeterde kwaliteit en tijdigheid van de projectinformatie;
- consequente toepassing van de ontwikkelde uniforme werkwijzen;
- beter overzicht en inzicht van projectrisico's; tijdige signalering en beheersing van risico's;
- werking van de regeling risicovolle projecten.

Bij de evaluatie kan tevens worden beoordeeld of de structurele capaciteit nog passend is bij de omvang en complexiteit van de gemeentelijke projectenportefeuille.

17. Welke meetbare doelstellingen worden vooraf vastgelegd voor projectbeheersing, risicomanagement en informatievoorziening?

Voor een deel zijn deze doelstellingen al bepaald (bijvoorbeeld op basis van de vastgestelde regeling risicovolle projecten) en voor een deel worden deze doelstellingen de komende periode nader uitgewerkt als onderdeel van de borging van Grip op Goudse projecten. U kunt denken aan:

- Jaarlijkse analyse en selectie van de projectenportefeuille aan de hand van de regeling risicovolle projecten en het bijbehorende beoordelingskader;
- Tweejaarlijkse rapportage aan college en raad over de risicovolle projecten;
- Consequente toepassing van de Goudse standaard voor projectmatig werken;
- Elk actief project is geadministreerd in de uniforme (financiële) projectadministratie in het financiële systeem (aantal projecten en % van totaal aantal);
- Elk actief project is geadministreerd in het projectsysteem met oog voor de GROTICK projectbeheersingsaspecten (aantal projecten en % totaal);
- Periodieke ambtelijke voortgangsrapportage van de projecten op basis van GROTICK;
- Risicodossiers van projecten met een risicoscore van 20 punten of meer zijn op basis van de regeling risicovolle projecten en de geïmplementeerde risicomanagement systematiek.