

Vergaderjaar 2017–2018

**31 125**

**Defensie Industrie Strategie**

**Nr. 81**

**LIJST VAN VRAGEN EN ANTWOORDEN**

Vastgesteld 19 maart 2018

De vaste commissie voor Defensie heeft een aantal vragen voorgelegd aan de Staatssecretaris van Defensie over de brief van 18 januari 2018 inzake Evaluatie basisimplementatie ERP M&F bij Defensie (Kamerstuk 31 125, nr. 80).

De Staatssecretaris heeft deze vragen beantwoord bij brief van 15 maart 2018. Vragen en antwoorden zijn hierna afgedrukt.

De voorzitter van de commissie,  
Ten Broeke

De griffier van de commissie,  
De Lange

1

**Om welke redenen wordt gekozen voor de optie «gas geven», terwijl er volgens de managementreactie (bijlage 5, bijlage bij Kamerstuk 31 125, nr. 80) gewichtige redenen zijn om te kiezen voor een meer beheerst vervolg van de invoering van ERP M&F?**

9

**Kunt u aangeven hoe het komt dat het onderzoeksrapport stelt dat het systeem mogelijkheden biedt voor de verbetering van de besturing van de organisatie en de verbetering van de materiële gereedheid, maar dat in de managementreactie wordt gesteld dat de doorontwikkeling van ERP conflicteert met het herstel van de basisgereedheid?**

37

**Kunt u nader toelichten op welke manier u concreet gevolg geeft aan de belangrijkste aanbeveling van de ADR, namelijk gas geven door een extra impuls van middelen (personeel) en uitbreiding van de verandercapaciteit, en hoe zich dit verhoudt tot de managementreactie waarin de beschikbare capaciteit als uitgangspunt wordt genomen voor te maken keuzes?**

40

**Kunt u nader toelichten op welke manier u concreet gevolg geeft aan de belangrijkste aanbeveling van de ADR, namelijk gas geven door een extra impuls van middelen (personeel) en uitbreiding van de verandercapaciteit. Hoe verhoudt zich dit tot de managementreactie waarin de beschikbare capaciteit als uitgangspunt wordt genomen voor te maken keuzes?**

Defensie volgt de aanbeveling van de ADR om de doorontwikkeling en optimalisatie van ERP voort te zetten met meer aandacht op hoog niveau, maar wel op een manier en in een tempo die passen bij de gestelde prioriteiten en de beschikbare capaciteit. Daarbij moeten we realistisch zijn in de verwachtingen die we wekken en deze aanbeveling in de defensiebrede context plaatsen. «Gas geven» kan pas aan de orde zijn als «het motorblok» (de capaciteit van de defensieonderdelen om de doorontwikkeling vooral aan de bedrijfsvoeringskant vorm te geven) daartoe in staat is. De doorontwikkeling van ERP M&F ondersteunt de verbetering van de materiële gereedheid, onder meer door het uitbreiden van management- en stuurinformatie. Voor de verbetering van de materiële gereedheid is echter meer nodig dan alleen betere ondersteuning van uit ERP M&F. De prioriteit van het herstel van de basisgereedheid is hoger dan de prioriteit voor de doorontwikkeling van ERP. Dit beperkt de capaciteit die voor de doorontwikkeling van ERP beschikbaar is. Binnen de beschikbare capaciteit zal evenwel zoveel mogelijk gas worden gegeven om het momentum dat is ontstaan om ERP beter te benutten vast te houden.

2

**Welke prioriteit, onder meer in termen van personele capaciteit en budget, wordt toegekend aan de invoering en het gebruik van ERP M&F ten opzichte van andere IT-programma's zoals GriT («Grensoverleggende IT»), Vernieuwing TITAAN, FOXTROT, iCommand en Implementatie FMN?**

De invoering en het gebruik van ERP M&F vindt plaats binnen het materieellogistiek en het financieel domein. De overige genoemde IT-programma's betreffen andere domeinen, waardoor deze wat betreft personele capaciteit niet conflicteren met ERP M&F. Wat betreft budget is het tot nu toe mogelijk geweest om deze belangrijke programma's met het gewenste ambitieniveau te financieren vanuit het voor IT-investeringen beschikbare budget, zonder dat daarbij een nadere prioriteitstelling tussen

die programma's noodzakelijk was. Dit neemt niet weg dat in de toekomst wellicht keuzes kunnen worden gemaakt om ofwel extra budget toe te voegen ofwel prioriteiten te stellen.

### **3**

#### **Kunt u aangeven hoe u invulling gaat geven aan de integrale omsluiting van bedrijfsinformatie, over alle defensieonderdelen heen?**

Zowel centraal als decentraal lopen momenteel verschillende initiatieven om de ontsluiting van bedrijfsinformatie uit verschillende systemen te verbeteren. In de markt komen hiervoor steeds betere en flexibelere oplossingen beschikbaar. Om de samenhang tussen de verschillende initiatieven te bewaken is er een overkoepelende Business Intelligence groep (BI-groep) ingesteld, bestaande uit vertegenwoordigers van onder meer de defensieonderdelen. De BI-groep identificeert defensiebrede informatiebehoeften. Deze behoeften worden vervolgens uit ERP M&F en andere systemen gehaald en in de vorm van rapportages beschikbaar gesteld.

### **4**

#### **Kunt u aangeven of de additionele middelen die u als gevolg van het regeerakkoord hebt gekregen mede ingezet worden om gas te geven bij de doorontwikkeling van ERP, of blijven de bestaande capaciteit en budgetten voor de doorontwikkeling gehandhaafd?**

Over de besteding van de additionele middelen uit het regeerakkoord (bijlage bij Kamerstuk 34 700, nr. 34) wordt u in de Defensienota geïnformeerd.

### **5**

#### **Wat zijn de redenen geweest om het programma SPEER buiten de evaluatie te houden, aangezien de eindrapportage uit 2013 die ter informatie aan de Kamer is aangeboden geen evaluatie was?**

De eindrapportage van het programma SPEER in 2013 (Kamerstuk 31 460, nr. 37) markeert het einde van het programma en het beleggen van de verantwoordelijkheid voor de rest van de basisimplementatie van ERP M&F in de lijn. In dat eindrapport wordt een terugblik gegeven op het verloop van het programma vanaf het eerste begin. De evaluatie van de ADR geeft vervolgens een terugblik over de periode sindsdien. De ADR heeft ook onderzocht of de hoofddoelstellingen zijn behaald die met de basisimplementatie ERP M&F werden beoogd. Dit geeft antwoord op de vraag wat er met ERP M&F is bereikt.

### **6**

#### **Hoeveel beschikbare personele capaciteit is er om ERP door te ontwikkelen? Wat betekent het ontbreken van de vereiste verandercapaciteit voor de implementatie van de nieuwe functionaliteiten van ERP en de doorontwikkeling van ERP?**

Binnen het IT-bedrijf van Defensie werken ruim 100 vte'n aan de doorontwikkeling van ERP M&F, waaronder de ontwikkeling en realisatie van nieuwe functionele modules. Om nieuwe functionele modules bij de defensieonderdelen te implementeren is capaciteit uit de staande organisatie benodigd voor bijvoorbeeld procesbegeleiding van de nieuwe werkwijze, opleiding en nazorg. De beschikbare personele capaciteit en het absorptievermogen bij de defensieonderdelen is momenteel leidend voor het tempo en de scope van de doorontwikkeling.

**7**

**Welke onderdelen gaan wel verder uitgevoerd worden en welke onderdelen niet?**

**8**

**Welke ontwikkelingen zijn er komende tijd in het domein van ERP?**

Er zijn twee belangrijke ontwikkelingen in het domein van ERP die van direct belang zijn voor de doorontwikkeling van ERP M&F. De eerste is dat de leverancier van het ERP-systeem een nieuwe versie van het ERP-softwarepakket heeft aangekondigd. De ondersteuning van de bestaande versie, die Defensie momenteel gebruikt zal volgens de huidige verwachting van de leverancier in 2025 worden beëindigd. De tweede ontwikkeling betreft de tendens dat niet alle functionaliteiten in één groot, geïntegreerd softwarepakket worden onder gebracht. Voor specialistische functionaliteiten wordt steeds vaker de voorkeur gegeven aan specifieke software die koppelbaar is met ERP. ERP levert in die gevallen de benodigde broninformatie.

Met inachtneming van bovenstaande ontwikkelingen zijn in doorontwikkeling van ERP M&F de komende jaren onder meer de volgende activiteiten voorzien:

- De assortimenten munitie, kleding, crypto, klein kaliber wapens en operationele catering worden in ERP M&F opgenomen;
- IT-ondersteuning van de verbetering van de materiële gereedheid door het uitbreiden van de management- en stuurinformatie;
- Een meer gerichte IT-ondersteuning van het operationeel optreden en oefenen;
- Onderzoek naar en mogelijke migratie naar een nieuwe versie van ERP M&F.

**9**

**Kunt u aangeven hoe het komt dat het onderzoeksrapport stelt dat het systeem mogelijkheden biedt voor de verbetering van de besturing van de organisatie en de verbetering van de materiële gereedheid, maar dat in de managementreactie wordt gesteld dat de doorontwikkeling van ERP conflicteert met het herstel van de basisgereedheid?**

Zie het antwoord op vraag 1.

**10**

**Hoeveel jaren duurt het nog voordat de Defensieorganisatie is overgestapt op het nieuwe ERP-systeem?**

**43**

**Kunt u nader toelichten welke besluiten bij het «eerste besluitvormingsmoment» over de nieuwe versie van ERP in het voorjaar van 2018 aan de orde zullen komen? Kunt u nader toelichten welke besluiten dit eerste besluitvormingsmoment over de nieuwe versie van ERP behelst?**

**46**

**Kunt u de verwachte impact van het al dan niet overgaan op een nieuwe versie van ERP op de organisatie, de verandercapaciteit en de doorontwikkeling nader toelichten?**

De nieuwe versie van de ERP-software betreft een ingrijpende vernieuwing die voor een belangrijk deel nog in ontwikkeling is. Het betreft onder meer een geheel vernieuwde gebruikersinterface en een andere databasestructuur. Een overgang zal daarom de nodige inspanningen vergen. Defensie heeft een eerste analyse uitgevoerd resulterend

in een aantal scenario's. Voor een afgewogen keuze hiertussen is echter meer informatie, uitwerking en dus tijd nodig. De komende tijd voert Defensie, net als veel andere bedrijven en organisaties die deze software gebruiken, onderzoek uit naar de wenselijkheid, impact en timing van een overgang. Defensie wil hierbij niet voorop lopen, maar leren van de ervaringen van de andere bedrijven en internationale bondgenoten. Definitieve besluitvorming over een overgang zal daarom nog enige jaren op zich laten wachten.

**11**

**Welke gevolgen heeft de ontwikkeling en implementatie van GRIT voor het ERP-systeem?**

GrIT voorziet in de vernieuwing van de IT-infrastructuur en de migratie van de applicaties. Het ERP systeem zal worden gemigreerd naar de nieuwe IT-infrastructuur.

**12**

**Kunt u toelichten hoe het verandervermogen van Defensie kan worden verbeterd, zodat nieuwe functionaliteiten ook geïmplementeerd kunnen worden?**

**15**

**Wat is uw reactie op het advies van de ADR om de doorontwikkeling en optimalisatie van ERP meer centraal en topdown te regisseren?**

**32**

**Wat is uw reactie op de aanbeveling van de ADR om meer te gaan sturen op concrete baten en voordelen (batenmanagement) en de verantwoordelijkheid voor te bereiken baten in één hand op centraal niveau te beleggen?**

**41**

**Kunt u toelichten wat het concreet betekent dat op hoog niveau meer aandacht zal worden gegeven aan de doorontwikkeling van ERP?**

**44**

**Kunt u toelichten wat het concreet betekent dat op hoog niveau meer aandacht zal worden gegeven aan de doorontwikkeling van ERP?**

Gegeven de beschikbare capaciteit is de veranderkundige aanpak een mix van centrale sturing en decentrale implementatie in kleine, overzienbare stappen. Het opdrachtgeverschap is bij de Hoofddirecteur Bedrijfsvoering (HDBV), tevens CIO, op hoog niveau centraal in de organisatie belegd – het is daarmee «Chefsache». Er is een roadmap voor de doorontwikkeling opgesteld, die jaarlijks in nauw overleg met de Commandant der Strijdkrachten en de defensieonderdelen wordt bijgesteld. De prioritering en haalbaarheid van de plannen en het draagvlak bij de defensieonderdelen wordt op die manier bewaakt. De aanbeveling van de ADR om te sturen op concrete baten en voordelen (batenmanagement) wordt ondersteund. De HDBV is als opdrachtgever verantwoordelijk voor te bereiken baten op centraal niveau.

**13**

**Welke gevolgen heeft het dat de munitieketen nog niet in ERP is opgenomen? Welke voordelen zijn er om de munitieketen in ERP op te nemen? Wanneer is de verwachting dat ERP in de munitieketen is opgenomen?**

De munitieketen maakt gebruik van een zelfstandig functionerend IT-systeem. Dat systeem bereikt medio 2020 zijn «*end of life*». De

munitieketen wordt daarom voor die tijd ondergebracht in ERP M&F. Daarmee is de ondersteuning van de munitieketen gelijk aan de ondersteuning van andere materieellogistieke ketens. De munitieketen wordt volgens de actuele planning uiterlijk in het eerste kwartaal van 2020 ondersteund met ERP M&F.

**14**

**Kunt u aangeven welk effect het gebruik van ERP heeft op de gereedheid van de krijgsmacht?**

Het gebruik van ERP legt knelpunten in de bedrijfsvoering bloot, waardoor verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Een voorbeeld is de problematiek van de levertijden van reservedelen. Op basis van de informatie uit ERP heeft een analyse plaatsgevonden van levertijden van veel gebruikte reservedelen. Op basis daarvan is besloten de beschikbaarheid van snel circulerende reservedelen en van veel gebruikte goedkope onderdelen te verhogen. Essentiële reservedelen zijn als gevolg van deze maatregel eerder en in voldoende voorraad beschikbaar, waardoor materieel sneller hersteld kan worden. Het effect hiervan is een verbetering van de materiële gereedheid.

**15**

**Wat is uw reactie op het advies van de ADR om de doorontwikkeling en optimalisatie van ERP meer centraal en topdown te regisseren?**

Zie het antwoord op vraag 12.

**16**

**Kunt u aangeven of de extra impuls van middelen (personeel), zoals beschreven onder de optie «gasgeven», zou leiden tot een andere verdeling van middelen binnen de Defensiebegroting of het toevoegen van nieuwe middelen bovenop de huidige begroting?**

**17**

**Kunt u kwantitatief uitdrukken wat de impact van de extra impuls van middelen (personeel) zoals beschreven onder de optie «gasgeven» is op de begroting van Defensie, dan wel Rijksbegroting?**

Deze optie is niet uitgewerkt omdat Defensie een hogere prioriteit geeft aan het herstel van de basisgereedheid van de krijgsmacht.

**18**

**Kunt u aangeven welke praktische belemmeringen het verandervermogen van de organisatie opwerpt bij de doorontwikkeling van ERP?**

Nieuwe functionaliteiten in ERP moeten worden geïmplementeerd in de bedrijfsvoering van de defensieonderdelen. Dat gaat bijvoorbeeld om het aanpassen van werkinstructies, opleidingen, invoeren of aanpassen gegevens in het systeem en het beantwoorden van vragen van gebruikers van het systeem. Doordat de daarvoor benodigde capaciteit in het materieellogistieke domein schaars is, beperkt dit het tempo van de doorontwikkeling van ERP.

**19**

**Wanneer vindt de implementatie van de functionaliteit van ERP plaats die ziet op de overzichten van materieel dat chroom (VI), asbest, cadmium of andere gevaarlijke stoffen bevat? Wordt deze**

**functionaliteit volledig geïmplementeerd? Wordt deze functionaliteit ook voor alle onderdelen van het materieellogistieke proces geïmplementeerd?**

**20**

**Van welke lokale administraties wordt gebruik gemaakt? Op welke punten zijn deze lokale administraties niet volledig? Voor welke stoffen zijn deze lokale administraties niet volledig?**

De functionaliteit voor gevaarlijke stoffen wordt op basis van de huidige planning in 2020 geïmplementeerd. De manier waarop de functionaliteit exact wordt vormgegeven wordt nog bekeken. Bij de verschillende organisatieonderdelen zijn momenteel verschillende lokale administraties in gebruik.

Gevaarlijke stoffen worden op dit moment nog in afzonderlijke registraties bijgehouden. Centraal ingekochte gevaarlijke bedrijfsstoffen worden vastgelegd in een database en daarbij behorende veiligheidsinstructies. Materieel met chroom- VI bevattende coatingsystemen wordt eveneens afzonderlijk geregistreerd. Ook is informatie over de aanwezigheid van cadmium en asbest bevattende onderdelen in afzonderlijke overzichten vastgelegd. De afzonderlijke registraties en lokale administraties worden te zijner tijd omgezet naar een centrale registratie.

De registraties van gevaarlijke stoffen die op of in bestaand materieel zitten zijn niet altijd volledig (met name als het oud materieel betreft). Voor chroom-VI en cadmium worden daarom voorzorgsmaatregelen getroffen, zoals het gebruik van de detectiepen voor chroom-VI. Asbest is reeds lange tijd goed geïnventariseerd en waar mogelijk gesaneerd.

**21**

**Kunt u toelichten hoe de richtlijn die de directie materieel van de Koninklijke Landmacht heeft uitgegeven, aangaande de manier waarop data uit ERP M&F gerapporteerd dient worden, verschilt van die van de andere defensieonderdelen?**

**24**

**Kunt u nader toelichten waarom eenheden zelf procedures hebben moeten ontwerpen om ERP bruikbaar te maken?**

Een defensieonderdeel kan specifieke karakteristieken hebben die een eigen (lokale) procedure vragen, bijvoorbeeld als er extra eisen worden gesteld aan het materieel zoals bij luchtwaardigheidseisen. De registratie van gegevens is uniform.

**22**

**Denkt u, gezien de jaarlijkse besparing op legacy systemen van 9,7 miljard euro door ERP, dat het toewijzen van extra middelen (zoals onder Gasgeven) om ERP volledig te kunnen benutten een rendabel besluit is? Hoe verhoudt de jaarlijkse besparing zich tot de (extra) investeringen die gemoeid gaan met het uitrollen van ERP?**

De besparing van 9,7 miljoen euro is gerealiseerd door het uitfasen van bijna 40 grotere legacy-systemen. Er zijn op dit moment nog 11 kleinere legacy-systemen die uitgefaseerd worden in de komende jaren. Dit zal geen omvangrijke besparingen meer genereren.

**23**

**Kunt u toelichten of de werklastverhoging – doordat werken met ERP M&F op bepaalde deelprocessen meer capaciteit vergt dan**

**oude «papieren» processen – komt doordat het systeem juist dingen aan het licht brengt die voorheen werden gemist?**

Binnen ERP is het uitgangspunt eenmalig registreren voor meervoudig gebruik. De registratie in ERP betreft veelal meer handelingen en meer gegevens dan in de legacy systemen. Door de toegenomen registratie is meer informatie beschikbaar en zijn verbanden tussen verschillende deelprocessen mogelijk. Dit verbeterd inzicht met ERP leidt tot betere sturing in financiële en bevoorradingprocessen.

**24**

**Kunt u nader toelichten waarom eenheden zelf procedures hebben moeten ontwerpen om ERP bruikbaar te maken?**

Zie het antwoord op vraag 21.

**25**

**Kunt u aangeven of er al een initiatief is genomen om afspraken tussen Defensie en leveranciers te maken om het probleem van extra werklast te verminderen?**

Bij het invoeren van nieuwe wapensystemen worden de data die voor ERP nodig zijn, zoals de configuratie en onderhoudsplannen, op ad hoc basis aangeleverd door de leveranciers. Dit leidt tot extra werklast om te corrigeren en aan te vullen. Bij aanbestedingen van nieuwe wapensystemen zal Defensie met de leveranciers contractafspraken maken voor het gestandaardiseerd en volledig aanleveren van benodigde data van het wapensysteem.

**26**

**Hoe gaat u er voor zorgen dat medewerkers met minder digitale ervaring en een lagere opleiding, die moeite hebben met ERP, geen bottleneck vormen? Hoe bent u van plan dit aan te pakken?**

De afgelopen periode is veel geïnvesteerd in opleidingen waardoor medewerkers vertrouwd raken met de schermen. Nieuwe initiatieven zijn e-learning modules, gebruikers kunnen lokaal en zo vaak als nodig bepaalde trainingen volgen. Maar ook door de schermen van ERP intuïtiever te maken en aan te laten sluiten op bijvoorbeeld de manier waarop smartphones werken. Dat is één van de stappen die mogelijk wordt met de nieuwe versie van ERP.

**27**

**Gelooft u dat het uitblijven van het volledig gebruik en implementatie van ERP bij de Bestuursstaf tot problemen kan leiden? Bent u van plan dit aan te pakken? Zo ja, hoe?**

De implementatie van ERP wordt momenteel uitgevoerd bij de Bestuursstaf.

**28**

**Kunt u nader toelichten of er een plan is om ERP-ondersteuning, zoals het ERP Competence Center (EC3) van CZSK, volledig paars in te vullen?**

**31**

**Wat is uw reactie op de aanbeveling van de ADR om kennismanagement te implementeren door middel van loopbaanbeleid voor IT en een centraal kenniscentrum?**



Er is op centraal niveau bij het JIVC een defensiebreed *Competence Center* dat gebruikende eenheden ondersteunt. Deze ondersteuning wordt op verzoek van de defensieonderdelen ingezet. Ook binnen het opleidingsinstituut voor de logistieke eenheden van de CLAS bestaat een (opleidings)kenniscentrum.

In functieomschrijvingen van verschillende functies binnen het materieel-logistieke en financiële domein is kennis van en ervaring met gebruik van ERP als eis opgenomen.

**29**

**Wat is uw reactie op de aanbeveling van de ADR om een veranderaanpak te hanteren waarbij de ERP implementatie wordt geschouwd als veranderproject en niet als IT-project?**

**33**

**Wat is uw reactie op de aanbeveling van de ADR om een veranderaanpak te hanteren waarbij de ERP implementatie wordt beschouwd als veranderproject en niet als IT-project?**

Ik ben het eens met de aanbeveling van de ADR. Implementatie van en werken met een nieuw ERP systeem slaagt pas als de mensen die ermee gaan werken er het nut van inzien én er enthousiast over zijn. Het creëren van intern draagvlak is één van de belangrijkste aspecten. Daarmee wordt de doorontwikkeling van ERP vanuit Defensie als veranderproject met een IT-component beschouwd. Deze benadering ligt ook ten grondslag aan de keuze om het tempo van doorontwikkeling in te perken.

**30**

**Wat is uw reactie op de aanbeveling van de ADR om zoveel mogelijk eerst processen te standaardiseren alvorens functionaliteiten te implementeren?**

**34**

**Wat is uw reactie op de aanbeveling van de ADR om zoveel mogelijk eerst processen te standaardiseren alvorens functionaliteiten te implementeren?**

Ik ondersteun de aanbeveling van de ADR om processen zoveel mogelijk eerst te standaardiseren, maar de praktijk is weerbarstiger. Door de doorlooptijd die de ontwikkeling en implementatie van ERP-functionaliteit vergt zijn er vaak organisatorische veranderingen gedurende de ontwikkeling en implementatie. Bovendien leggen verschillen tussen de defensieonderdelen ook beperkingen op aan standaardisatie (zie ook vraag 21). Andersom dwingt ERP geüniformeerde en gestandaardiseerde processen en werkwijzen af.

**31**

**Wat is uw reactie op de aanbeveling van de ADR om kennismanagement te implementeren door middel van loopbaanbeleid voor IT en een centraal kenniscentrum?**

Zie het antwoord op vraag 28.

**32**

**Wat is uw reactie op de aanbeveling van de ADR om meer te gaan sturen op concrete baten en voordelen (batenmanagement) en de verantwoordelijkheid voor te bereiken baten in één hand op centraal niveau te beleggen?**

Zie het antwoord op vraag 12.

**33**

**Wat is uw reactie op de aanbeveling van de ADR om een veranderaanpak te hanteren waarbij de ERP implementatie wordt beschouwd als veranderproject en niet als IT-project?**

Zie het antwoord op vraag 29.

**34**

**Wat is uw reactie op de aanbeveling van de ADR om zoveel mogelijk eerst processen te standaardiseren alvorens functionaliteiten te implementeren?**

Zie het antwoord op vraag 30.

**35**

**Kunt u aangeven wanneer de conclusies van de studie Materieellogistiek te verwachten zijn?**

De huidige planning is dat de conclusies van de studie Materieellogistiek eind 2018 beschikbaar zijn.

**36**

**Kunt u toelichten welke «belangrijke lessen» u hebt geleerd van het programma SPEER, waar in de managementreactie naar wordt verwezen?**

Deze lessen zijn vermeld in de eindrapportage van SPEER uit 2013 (Kamerstuk 31 460, nr. 37). Enkele belangrijke lessen zijn:

- Hanteer voor complexe projecten veranderingen een gefaseerde aanpak van kleine beheersbare stappen.
- De implementatie van ERP M&F is niet een IT-project waarbij een IT-tool wordt geïntroduceerd. Het is een grootschalig verandertraject in de bedrijfsvoering van Defensie, waarbij voor veel medewerkers de werkwijzen en procedures veranderen.
- Bepaal gezamenlijk de aanpak voor de doorontwikkeling en implementatie en evalueer periodiek en pas de roadmap aan (rolling plan).

**37**

**Kunt u nader toelichten op welke manier u concreet gevolg geeft aan de belangrijkste aanbeveling van de ADR, namelijk gas geven door een extra impuls van middelen (personeel) en uitbreiding van de verandercapaciteit, en hoe zich dit verhoudt tot de managementreactie waarin de beschikbare capaciteit als uitgangspunt wordt genomen voor te maken keuzes?**

Zie het antwoord op vraag 1.

**38**

**Welke budgetten en capaciteit zijn voor de doorontwikkeling van ERP M&F gereserveerd? Wat is het benodigde budget om alle gewenste keuzes te maken? Welke keuzes gaan gemaakt worden?**

Voor investeringen in de doorontwikkeling van ERP is ongeveer € 12 miljoen per jaar gereserveerd. De keuzes zijn afhankelijk van de actuele ontwikkelingen in het materieellogistieke veld en de technische mogelijkheden.

**39**

**Wanneer is de inschatting dat er wel «gas gegeven» kan worden, omdat het motorblok (de capaciteit van defensieonderdelen) er dan toe in staat is?**

Binnen de aanpak van het verbeteren van de materiële gereedheid wordt de materieellogistieke organisatie bekeken. De conclusies en aanbevelingen hiervan moeten eind 2018 bekend zijn. Op dat moment is er meer duidelijkheid over de nodige en beschikbare capaciteit van defensieonderdelen.

**40**

**Kunt u nader toelichten op welke manier u concreet gevolg geeft aan de belangrijkste aanbeveling van de ADR, namelijk gas geven door een extra impuls van middelen (personeel) en uitbreiding van de verandercapaciteit. Hoe verhoudt zich dit tot de managementreactie waarin de beschikbare capaciteit als uitgangspunt wordt genomen voor te maken keuzes?**

Zie het antwoord op vraag 1.

**41**

**Kunt u toelichten wat het concreet betekent dat op hoog niveau meer aandacht zal worden gegeven aan de doorontwikkeling van ERP?**

Zie het antwoord op vraag 12.

**42**

**Kunt u toelichten hoe en wanneer u de wijze van aansturing van de doorontwikkeling van ERP in de praktijk zal doorlichten, in aanvulling op het reeds verrichte onderzoek door de ADR, en hoe de Kamer over de uitkomsten zal worden geïnformeerd?**

**45**

**Kunt u toelichten hoe en wanneer u de wijze van aansturing van de doorontwikkeling van ERP in de praktijk tegen het licht zal houden, in aanvulling op het reeds verrichte onderzoek door de ADR, en hoe de Kamer over de uitkomsten zal worden geïnformeerd?**

Voor de doorontwikkeling van ERP is onder aansturing van de Hoofddirecteur Bedrijfsvoering een roadmap opgesteld, die jaarlijks in nauw overleg met de Commandant der Strijdkrachten en de defensieonderdelen wordt bijgesteld. Op deze manier wordt jaarlijks de doorontwikkeling en de aansturing ervan herijkt. In de begroting en het jaarverslag wordt u hierover geïnformeerd.

**43**

**Kunt u nader toelichten welke besluiten bij het «eerste besluitvormingsmoment» over de nieuwe versie van ERP in het voorjaar van 2018 aan de orde zullen komen? Kunt u nader toelichten welke besluiten dit eerste besluitvormingsmoment over de nieuwe versie van ERP behelst?**

Zie het antwoord op vraag 10.

**44**

**Kunt u toelichten wat het concreet betekent dat op hoog niveau meer aandacht zal worden gegeven aan de doorontwikkeling van ERP?**

Zie het antwoord op vraag 12.

**45**

**Kunt u toelichten hoe en wanneer u de wijze van aansturing van de doorontwikkeling van ERP in de praktijk tegen het licht zal houden, in aanvulling op het reeds verrichte onderzoek door de ADR, en hoe de Kamer over de uitkomsten zal worden geïnformeerd?**

Zie het antwoord op vraag 42.

**46**

**Kunt u de verwachte impact van het al dan niet overgaan op een nieuwe versie van ERP op de organisatie, de verandercapaciteit en de doorontwikkeling nader toelichten?**

Zie het antwoord op vraag 10.