

Vergaderjaar 2013–2014

**31 460**

**Project SPEER**

**Nr. 44**

**LIJST VAN VRAGEN EN ANTWOORDEN**

Vastgesteld 2 april 2014

De vaste commissie voor Defensie heeft een aantal vragen voorgelegd aan de minister van Defensie over de brief van de Algemene Rekenkamer van 16 januari 2014 inzake Programma SPEER van het Ministerie van Defensie (Kamerstuk 31 460, nr. 39).

De minister heeft deze vragen beantwoord bij brief van 2 april 2014. Vragen en antwoorden zijn hierna afgedrukt.

De voorzitter van de commissie,  
Ten Broeke

De adjunct-griffier van de commissie,  
Mittendorff

**1**

**Op welke wijze worden de conclusies en leerpunten uit het SPEER-traject gedeeld met andere ministeries?**

De Eindrapportage Programma SPEER is aangeboden aan de CIO-Rijk en de CIO's van de diverse departementen. Tevens hebben de CIO's een uitnodiging ontvangen om bij de officiële publicatie aanwezig te zijn. De eindevaluatie na voltooiing van de basisimplementatie zal eveneens ter beschikking worden gesteld.

**2**

**Overweegt u over het SPEER project te rapporteren zoals gebruikelijk is bij ICT projecten vanaf 2008?**

**44**

**Deelt u de opvatting van de AR dat het anno 2014 moeilijk vol te houden is een beroep te blijven doen op de situatie van voor 2008, zeker in aanmerking genomen de herijking van de ambities in 2010? Bent u bereid om de wijze van kostentoerekening in overeenstemming te brengen met de sedert 2008 rijksbreed geldende wijze van rapporteren over ICT-projecten? Zo nee, waarom niet?**

**49**

**Gaat u bij de rapportage en informatievoorziening over de doorontwikkeling van ERP aan de Kamer een nulmeting verschaffen wat betreft tijdspad, budget en de functionaliteiten? Zo nee, waarom niet?**

**50**

**Zal het Rapportagemodel voor grote ICT-projecten van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties toegepast worden op de rapportage over de doorontwikkeling van het ERP? Zo nee, waarom niet? Zo ja, per wanneer zal dat aanvangen?**

Vanaf de volgende voortgangsrapportage zal ik gaan rapporteren over de periode vanaf de herijking in 2010, in lijn met het rapportagemodel voor grote ICT-projecten van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Dit rapportagemodel wijkt af van de systematiek die Defensie hanteert voor projecten. Dit betreft vooral de interne personeelskosten, maar ook opleidingskosten, voorlichtingskosten, kosten van aanschaf van apparatuur en software. Om deze kosten inzichtelijk te maken, zijn aannames en inschattingen noodzakelijk.

In de loop van 2014 wordt een plan voor de verdere doorontwikkeling opgesteld voor de periode 2015–2022. Het is de intentie om de behoeften vervolgens in afzonderlijke projecten uit te werken. De informatievoorziening over deze projecten loopt dan conform het Defensie Materieel Proces (DMP), het rapportagemodel BZK voor grote ICT-projecten en via de begroting.

**3**

**Wat is uw kostenraming voor de verdere doorontwikkeling van het ERP-systeem?**

In de defensiebegroting is voor de planperiode 2015–2022 voorlopig een bedrag van € 120 miljoen (€ 15 miljoen per jaar) gereserveerd voor de doorontwikkeling.

**4**

**Onder welk budget zal de doorontwikkeling van het ERP-systeem vallen?**

De doorontwikkeling van ERP komt ten laste van het budget «Investeringen informatievoorziening» onder beleidsartikel 6 «Investeringen krijgsmacht».

**5**

**Deelt u de conclusie van de Algemene Rekenkamer (AR) dat er door bezuinigingsdruk voor een risicovolle aanpak is gekozen en op welke wijze kan dit in de toekomst voorkomen worden?**

**19**

**Welke acties gaat u ondernemen en heeft u ondernomen naar aanleiding van de door de AR geselecteerde voorbeeldes 1, «bezuinigingsdruk stimuleerde de keuze voor een risicovolle aanpak» en hoe?**

Een van de constatering in het eindrapport SPEER is dat Defensie heeft gekozen voor een kort implementatietraject met minder kosten en vroege opbrengsten, in plaats van een duurder en langer implementatietraject met lagere implementatierisico's. Dergelijke keuzes worden altijd gemaakt op basis van de beschikbare informatie en het inschatten van risico's. Dat geldt ook voor toekomstige keuzes.

**6**

**Deelt u de conclusie van de AR dat ambitie en sturing niet op elkaar aansloten en hoe kan dit in de toekomst voorkomen worden?**

**20**

**Welke acties gaat u ondernemen en heeft u ondernomen naar aanleiding van de door de AR geselecteerde voorbeeldes 2, «ambitie en sturing sloten niet op elkaar aan», en hoe?**

**21**

**Welke acties gaat u ondernemen en heeft u ondernomen naar aanleiding van de door de AR geselecteerde voorbeeldes 3, «er ontbrak een visie op de samenhang tussen verschillende verandertrajecten», en hoe?**

Een van conclusies in het eindrapport SPEER is dat ambitie en sturing niet op elkaar aansloten. Naar verwachting kan een dergelijke ont koppeling vermeden worden door strengere eisen te stellen aan het visieontwikkelingstraject dat vooraf gaat aan de implementatie. Daarnaast moeten alle relevante bij de implementatie betrokken partijen onderdeel zijn van de *governance*-structuur. Dit kan zorgen voor een blijvende koppeling tussen organisatiedoelstellingen en IT-doelstellingen.

Tijdens de programmaperiode werd het tekort aan inhoudelijke visie gecompenseerd door het ontwikkelen van een *high level design*. Dit *high level design* vormde vervolgens het uitgangspunt voor de herinrichting van het materieel-logistieke domein na de beleidsbrief van 2011.

**7**

**Deelt u de opvatting van de AR dat er een visie ontbrak op de samenhang tussen de verschillende verandertrajecten? Waar werd dit door veroorzaakt?**

Ja, deze opvatting staat ook in het eindrapport SPEER. De oorzaak hiervan lag in het feit dat de defensieonderdelen en de Bestuursstaf destijds teveel in beslag werden genomen door de reorganisatie SAMSON die voortkwam uit de Prinsjesdagbrief van 2003.

## 8

**Kunt u aangeven in hoeverre delen van SPEER zijn uitbesteed en in hoeverre daarbij verkaveling voorkwam? Kunt u toelichten welke kavels dat waren en in hoeverre dat achteraf gezien een verstandige keuze is geweest? Zo nee, waarom niet?**

Er is hier geen sprake van verkaveling, omdat het geen uitbesteding van een complete dienst betreft. Voor het implementeren van het ERP M&F-systeem heeft Defensie wel verschillende partners aangetrokken:

- een consortium van twee bedrijven voor de ondersteuning van de regievoering, de advisering bij het opstellen van de *business blueprint* en assistentie bij de configuratie van SAP;
- vier partijen voor de technische en veranderkundige aspecten van de migratie;
- de systeemleverancier SAP. Deze leverde niet alleen de software, maar had ook een adviesrol bij architectuurvraagstukken en voerde op verzoek contra-expertises uit.

Achteraf gezien hadden regievoering en uitvoering gescheiden moeten zijn en had de verantwoordelijkheid voor de uitvoering integraal bij één partij moeten liggen.

## 9

**Is het mogelijk dat de verdere ERP-ontwikkeling wordt aanbesteed met de sourcing van Informatievoorziening/ICT (IV/ICT) zoals ook in Duitsland is gebeurd? Zo ja, zal dit als één geheel gebeuren? Zo nee, kunt u uitgebreid toelichten waarom niet wordt gekozen voor deze methode?**

Ja, de ontwikkeling van ERP behoort tot de kavel IV van project Outsourcing IV/ICT. Het is de intentie om de doorontwikkeling stapsgewijs uit te voeren. Hoe de sourcing van de kavel IV precies gaat plaatsvinden, is nog onderwerp van onderzoek. Over de uitkomsten hiervan zal de Kamer te zijner tijd worden geïnformeerd.

## 10

**Hoe rijmt de aangenomen motie Knops<sup>1</sup> die stelt dat er «in tijden van ingrijpende reorganisaties voldoende personele capaciteit beschikbaar moet zijn om invulling te geven aan de sourcingsagenda», met het argument dat de sourcing van de IV/ICT is vertraagd ten gevolge van capaciteitsproblemen en lopende reorganisaties? Is het mogelijk dat er met voldoende personele capaciteit andere keuzes zouden zijn gemaakt in de timing, fasering en verkaveling van dit sourcingtraject?**

IV- en ICT-capaciteit bij Defensie is schaars. Het project Outsourcing IV/ICT doet een beroep op deze schaarse capaciteit, die ook nodig is voor een aantal andere projecten en de reguliere bedrijfsvoering. Hierdoor moeten keuzes worden gemaakt en kan het project Outsourcing IV/ICT niet over de capaciteit beschikken die vooraf was bepaald. Dit leidt tot vertraging in de uitvoering van het project. Deze capaciteit is ook niet extern te betrekken omdat kennis nodig is van specifieke defensiesystemen.

## 11

**Klopt het dat in 2012 bij uw ministerie intern is gewaarschuwd voor de continuïteit van de IV/ICT dienstverlening als gevolg van uitstel van investeringen om de ICT op peil te houden? Klopt het dat hierdoor het productie- en dienstverleningsproces steeds arbeidsintensiever is geworden? Klopt het dat er sprake was van**

<sup>1</sup> Kamerstuk 33 000-X-20.

**onvoldoende personele capaciteit en de betrouwbaarheid en de continuïteit van de IV-dienstverlening in gevaar was gekomen? Zo ja, hoe is dit mogelijk geweest en heeft dit gevolgen gehad voor het sourcingtraject van de IV/ICT en SPEER?**

**12**

**Kunt u aangeven wat de huidige status is van de zogenaamde witte IV/ICT dienstverlening binnen defensie? Kunt u hierbij aangeven hoe het staat met de continuïteitsrisico's, investeringen, de betrouwbaarheid, de personele capaciteit en stabiliteit van de IV/ICT systemen en dienstverlening?**

Defensie was zich ervan bewust dat de financiële en formatieve taakstellingen zouden kunnen leiden tot een daling van de kwaliteit van de IV-dienstverlening. De relatieve veroudering van de ICT-infrastructuur leidt momenteel tot een toename van de arbeidsintensiviteit. De betrouwbaarheid van de IV is rond de jaarwisseling verminderd geweest, maar is door uitbreidingsinvesteringen in het eerste kwartaal van 2014 verholpen. De personele schaarste bij het Joint IV Commando (JIVC) heeft geleid tot vertraging in de voorbereiding van de outsourcing, zoals aan de Kamer gemeld in de «Actualisatie spoorboekje sourcing» van 21 februari jl. (Kamerstuk 31 125, nr. 23). Door prioriteitstelling heeft de implementatie van ERP hiervan geen negatieve gevolgen ondervonden. De vulling van vacatures blijft een aandachtspunt. Hiervoor is de externe werving van personeel gestart.

**13**

**Klopt het dat de kosten voor IV/ICT per werknemer van uw ministerie gemiddeld twee keer zo hoog zijn als voor de IV/ICT van een werknemer van de Duitse defensie? Zo ja, kunt u dit verschil verklaren? Zo nee, kunt u dan aangeven wat de gemiddelde kosten zijn van een werknemer bij de Duitse krijgsmacht en bij de Nederlandse krijgsmacht? Kunt u eventuele verschillen verklaren?**

**14**

**Klopt het dat de IV/ICT van de Duitse krijgsmacht in het verleden onbeheersbaar dreigde te worden en dat dit één van de redenen was om de IV/ICT in zijn geheel op de markt te brengen, inclusief de implementatie van ERP? Zo ja, ziet u een parallel met de huidige status van de IV/ICT binnen uw ministerie en welke lessen worden hieruit getrokken? Zo nee, wat waren wel de achterliggende redenen van de Duitse krijgsmacht om de IV/ICT in zijn geheel naar de markt te brengen?**

Er zijn verschillende werkbezoeken gebracht aan de Duitse krijgsmacht. De uitgangspositie van de IV/ICT van de Duitse krijgsmacht verschilde van de situatie zoals we die in Nederland hebben. Zo was er in Duitsland bij de start van de uitbesteding geen sprake van een geïmplementeerd ERP-pakket en was de IV/ICT in Duitsland niet gecentraliseerd. De start van deze uitbesteding verliep niet vlekkeloos. Defensie heeft onvoldoende inzicht in de Duitse IV om op korte termijn de kosten te vergelijken. De *lessons learned* van de Duitse krijgsmacht zijn meegenomen in de projectaanpak. Ook in de toekomst zullen we blijven kijken naar de Duitse krijgsmacht en andere bondgenoten om van hen te leren. Defensie maakt hierin overigens haar eigen afweging. Zoals toegezegd tijdens het algemeen overleg sourcing op 26 maart jl. zal ik in mei een *gateway review* laten uitvoeren. Ik zal de Kamer eind mei of begin juni informeren over de uitkomsten daarvan. Daarbij zal ik ook nader ingaan op de ervaringen in Duitsland.

15

**Klopt het dat uw voorganger in 2001 ervoor had gekozen toenmalig IV/ICT in zijn geheel uit te besteden om versnippering van de dienstverlening te voorkomen? Waarom is toen wel die keuze gemaakt en nu niet?**

16

**Klopt het dat marktpartijen adviseren om bij de sourcing van IV/ICT zo min mogelijk te verkavelen, bijvoorbeeld in het markt-onderzoek ICT-Haalbaarheidstoets door ICT-Office?**

17

**Klopt het dat marktpartijen aangeven hoe meer er verkaveld wordt, hoe groter de complexiteit in besturing en samenwerking met andere partijen, hoe groter de benodigde regieorganisatie binnen defensie, hoe kleiner het besparingspotentieel en hoe minder de ruimte voor innovatie? Bent u het hiermee eens in het geval van de sourcing van IV/ICT door defensie?**

In het verleden is, in dialoog met marktpartijen, gekeken naar wat de beste verkaveling is. De situatie nu is wezenlijk anders dan die in 2001. De overweging om nu voor twee kavels te kiezen heeft te maken met:

- (i) risicospreiding over leveranciers (niet afhankelijk worden van één partij);
- (ii) marktwerking (beste dienstleverancier kan verschillen per type dienst);
- (iii) concurrentie;
- (iv) beheersbaar maken van de uitbesteding.

Het is juist dat een aantal marktpartijen adviseert om zo min mogelijk te verkavelen. Al naar gelang hun positie en omvang in de markt hebben marktpartijen een voorkeur voor één, twee of meer kavels. Kleinere marktpartijen adviseren om juist in meer kleinere kavels uit te besteden. Grote internationale IT-leveranciers hebben de wens om de kavels zo groot mogelijk te houden. In recente gesprekken met marktpartijen blijft dit beeld bestaan. Defensie maakt dus haar eigen afweging, mede gelet op bovenstaande, om te blijven kiezen voor twee kavels.

Zoals ik heb toegezegd in het algemeen overleg over sourcing op 26 maart jl., zal deze keuze zal nogmaals tegen het licht worden gehouden in een *gateway review*. Over de uitkomsten hiervan zal de Kamer worden geïnformeerd.

18

**Kunt u uitgebreid toelichten welke lessen van het programma SPEER er zijn geleerd en toegepast in de uitbesteding van de IV/ICT?**

Hoewel het programma SPEER en het project Outsourcing IV/ICT beperkt vergelijkbaar zijn, wordt in de aanpak van het outsourcingproject rekening gehouden met de lessen die zijn geleerd in het Programma SPEER:

- Verkaveling: door het verkavelen van de dienstverlening worden afhankelijkheidsrisico's verminderd;
- Projectfasering: door fasering van de uitvoering kan de complexiteit van het project worden gemanaged en gereduceerd;
- *Business case management*: voor een groot en complex project is het noodzakelijk periodiek stil te staan bij de vraag of het nog op het goede spoor zit met het oog op interne en externe ontwikkelingen;
- *Governance*: alle relevante bij de outsourcing betrokken partijen dienen opgenomen te worden in de *governance*-structuur. Alle belanghebbenden moeten hun kennis en kunde kunnen delen. Zo

ontstaat inzicht in wederzijdse belangen en komt het gezamenlijk te bereiken resultaat op de voorgrond te staan.

**19**

**Welke acties gaat u ondernemen en heeft u ondernomen naar aanleiding van de door de AR geselecteerde voorbeeldles 1, «bezuinigingsdruk stimuleerde de keuze voor een risicovolle aanpak» en hoe?**

Zie het antwoord op vraag 5.

**20**

**Welke acties gaat u ondernemen en heeft u ondernomen naar aanleiding van de door de AR geselecteerde voorbeeldles 2, «ambitie en sturing sloten niet op elkaar aan», en hoe?**

**21**

**Welke acties gaat u ondernemen en heeft u ondernomen naar aanleiding van de door de AR geselecteerde voorbeeldles 3, «er ontbrak een visie op de samenhang tussen verschillende verandertrajecten», en hoe?**

Zie het antwoord op vraag 6.

**22**

**Welke acties gaat u ondernemen en heeft u ondernomen naar aanleiding van de door de AR geselecteerde voorbeeldles 4, «oud en nieuw naast elkaar ondergroef het draagvlak», en hoe?**

Defensie trekt dezelfde conclusie als de AR. De ideale migratievolgorde bij een ERP-implementatie bestaat echter niet. Dit specifieke risico kan worden beperkt door het versnellen van de migratie door het vrijmaken van meer implementatiecapaciteit. Hieraan kleven echter ook nadelen en risico's. Het is onmogelijk om dergelijke risico's volledig weg te nemen.

**23**

**Welke acties gaat u ondernemen en heeft u ondernomen naar aanleiding van de door de AR geselecteerde voorbeeldles 5, «nieuw systeem dwingt innovatie niet af», en hoe?**

Met louter IT kunnen geen besturingsmodellen, machtsverhoudingen of processen worden gewijzigd. Tijdens de programmaperiode werd het geconstateerde tekort aan inhoudelijke visie gecompenseerd door de ontwikkeling van een *high level design*. Dit *high level design* vormde vervolgens het uitgangspunt voor de herinrichting van het materieel-logistieke domein na de beleidsbrief van 2011. Naast visie en geschikte IT-ondersteuning is een *governance*-structuur nodig waarin inhoudelijk wordt gestuurd op veranderdoelstellingen. Bij de eerste herijking van het programma in 2006 is daarom gekozen voor een meer integrale besturing van het programma.

**24**

**Waarom heeft u enkele migraties in de tijd verschoven? Hoe verhoudt zich dat tot de analyse van de AR dat het langdurig naast elkaar bestaan van twee systemen ertoe leidt dat de voordelen van het nieuwe systeem niet zichtbaar worden en het draagvlak voor het nieuwe systeem afneemt?**

Op grond van de beschikbare capaciteit, mogelijkheden in de techniek en extra prioriteit voor dataschoning, bleek het noodzakelijk de planning aan te passen. Sneller migreren bleek praktisch gezien niet mogelijk.

**25**

**U heeft vijf kostenposten niet meegenomen in de voortgangsrapportage. Waar worden deze ondergebracht?**

**40**

**Waar worden de verschillende kostenposten, die niet zijn meegenomen in de halfjaarlijkse voortgangsrapportages SPEER, omdat dit niet zou passen binnen de rijksbrede manier van rapporteren over ICT-projecten van voor 2008, wel verantwoord en op welke (sub)artikelen worden deze ingeboekt?**

Deze kosten betreffen vooral personele kosten en exploitatiekosten voor generieke ICT-apparatuur. Deze zijn onderdeel van de personele exploitatie en de IV-exploitatie die deel uitmaken van beleidsartikel 7 «Ondersteuning krijgsmacht door Defensie Materieel Organisatie».

**26**

**Welke achterliggende redenen heeft u om te blijven bij de oorspronkelijke kostenraming?**

Bij de planning van de voltooiing van de basisimplementatie ERP is een actualisatie van het budget uitgevoerd. Hierbij is vastgesteld dat het SPEER-budget toereikend is. Er is echter geen ruimte meer om nieuwe tegenslagen binnen het budget op te vangen. Door de toedeling van deelbudgetten (vastgestelde maximum bedragen voor deelresultaten), strak financieel management en periodiek inzicht in de planning versus de realisatie, wordt gezorgd voor de beheersing van de financiën.

**27**

**Klopt het dat de basisfunctionaliteit van het ERP-systeem vooral de registratie van verschillende deelprocessen ondersteunt en niet de beheersing en de besturing van deze processen? Wat betekent dit voor de beoogde besparingen met de invoering van het ERP-systeem? Worden deze lager en/of op een later moment bereikt?**

Defensie kiest bewust voor het eerst op orde brengen van de basis en dan pas door te ontwikkelen. De beschikbare functionaliteit van de basisimplementatie dekt de registratie van de verschillende processen, zoals bestellingen, transport en onderhoud. Voor een deel worden ook de sturing en beheersing van deze processen afgedekt, zoals bevoorrading en transportplanning. De basisimplementatie ondersteunt daarmee het overgrote deel van de materieel-logistieke en financiële activiteiten. De beoogde besparingen zijn reeds verwerkt in de begroting en zijn vervlochten met de ingrijpende veranderingen van de beleidsbrief 2011 en de *numerus fixus*. De ondersteuning van sturende processen op een hoger niveau, zoals bedrijfsplannen, gereedstellingsopdrachten en de cyclus van Beleid-Plannen-Begroten, worden nog niet ondersteund. Deze behoeften worden meegewogen bij het opstellen van een behoefteplan voor de doorontwikkeling van ERP.

**28**

**Zijn er financiële consequenties verbonden aan het feit dat er gebroken ketens zijn ontstaan door de gekozen migratiestrategie?**

**30**

**Zijn er financiële consequenties verbonden aan het feit dat er gebroken ketens zijn ontstaan door de gekozen migratiestrategie?**



**31**

**Zijn er operationele consequenties verbonden aan het feit dat er gebroken ketens zijn ontstaan door de gekozen migratiestrategie?**

**34**

**Wat zijn de financiële en operationele consequenties van het feit dat nog steeds niet alle krijgsmachtonderdelen hetzelfde systeem gebruiken en dus nog steeds niet de schaalvoordelen kunnen uitbuiten?**

Doordat nog niet alle defensieonderdelen volledig werken met ERP, kunnen de *legacy* systemen niet uitfasen, zijn extra *interfaces* tussen *legacy* en SAP benodigd en is er nog geen integraal overzicht van de voorraden van artikelen binnen Defensie. Dit bemoeilijkt het functioneren van de materieellogistieke keten, omdat nog sprake is van specifieke bedrijfsvoering per defensieonderdeel die worden ondersteund door *legacy* systemen en nog niet van een volledig geïntegreerde bedrijfsvoering en informatievoorziening.

Gebroken ketens hebben geen directe negatieve gevolgen voor de inzetbaarheid. Wel brengen gebroken ketens tijdelijk een aantal ongemakken met zich mee door de dubbele administraties en informatievoorziening. De gebroken ketens zijn financieel ongunstig, vanwege de bouw van *interfaces* tussen *legacy* systemen en SAP en het later in de tijd uitfasen van *legacy* systemen.

**29**

**Is vooraf ingeschat dat de migratie gebroken ketens tot gevolg zou hebben?**

Ja, daarbij is gebleken dat een dergelijke situatie onvermijdelijk is.

**30**

**Zijn er financiële consequenties verbonden aan het feit dat er gebroken ketens zijn ontstaan door de gekozen migratiestrategie?**

**31**

**Zijn er operationele consequenties verbonden aan het feit dat er gebroken ketens zijn ontstaan door de gekozen migratiestrategie?**

Zie het antwoord op vraag 28.

**32**

**Kan de krijgsmacht blijven aansluiten bij de andere vernieuwde onderdelen van uw ministerie?**

Ja, de *legacy* systemen worden pas uitgezet als de migratie is voltooid. Tot die tijd is er sprake van dubbele administraties waarmee de aansluiting mogelijk blijft.

**33**

**Herkent u zich in de analyse dat belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle afronding van SPEER nog niet zijn ingevuld, namelijk de aanwezigheid van juiste gegevens en een stabiele implementatie-omgeving? Hoe gaat u hiermee om?**

Met de voltooiing van de reorganisaties is een belangrijke randvoorwaarde bereikt, namelijk een stabiele implementatieomgeving. De

aanwezigheid van juiste gegevens blijft een aandachtspunt. Daartoe is extra prioriteit gegeven aan dataschoning in het project Get Clean.

**34**

**Wat zijn de financiële en operationele consequenties van het feit dat nog steeds niet alle krijgsmachtonderdelen hetzelfde systeem gebruiken en dus nog steeds niet de schaalvoordelen kunnen uitbuiten?**

Zie het antwoord op vraag 28.

**35**

**Wanneer verwacht u dat de implementatie van het nieuwe ERP-systeem eindelijk in de afrondende fase komt?**

**46**

**Welke deadline hanteert u voor de implementatie van de basisfunctionaliteit van het ERP-systeem?**

Volgens de huidige planning zal de basisfunctionaliteit van ERP midden 2015 volledig zijn geïmplementeerd bij Defensie.

**36**

**De AR geeft aan dat de kosten voor SPEER kunnen oplopen tot euro 900 miljoen. U geeft aan zich niet volledig in deze cijfers te herkennen. Kunt u aangeven hoe hoog de kosten voor SPEER uiteindelijk gaan worden?**

**38**

**Welke redenen zijn er dat u zich niet herkent in de bedragen en berekeningen van 650 miljoen euro en 250 miljoen euro van de AR**

**39**

**Welke alternatieve berekening heeft u voor de bedragen van 650 miljoen euro en 250 miljoen euro zoals die door de AR worden gepresenteerd?**

Defensie hanteert momenteel één systematiek voor alle projecten waarin onder meer de interne personeelskosten niet worden toegerekend aan het project. De AR hanteert het model grote ICT-projecten van BZK als uitgangspunt voor de berekening van € 900 miljoen. In dit model worden onderstaande kosten toegerekend aan grote ICT-projecten:

- a. extern personeel;
- b. bij ontwikkeling en bouw gebruikte hard- en software (licentiekosten);
- c. intern personeel (handleiding overheidstarieven, bij een batenlastendienst op basis vastgesteld uurtarief);
- d. ingekochte apparatuur en standaard software;
- e. implementatiekosten als scholing en voorlichting.

Tevens neemt de AR als uitgangspunt voor de berekening de totale periode 2003 tot en met 2022, dus inclusief de doorontwikkeling. De AR voegt bovendien een extra post toe voor de dubbele beheerlasten van € 48 miljoen.

De posten a en b worden afgedekt in het budget van € 433 miljoen voor SPEER en (voorlopig) € 120 miljoen voor de doorontwikkeling in de periode 2015–2022. Dit resulteert in een bedrag van € 553 miljoen.

De rest van het verschil (€ 347 miljoen) wordt veroorzaakt doordat de AR een inschatting maakt van de posten c tot en met e voor de periode 2003–2022, aangevuld met de dubbele beheerlasten. Vanaf de volgende

voortgangsrapportage zal ik gaan rapporteren in lijn met het rapportagemodel BZK voor grote ICT-projecten over de periode vanaf de herijking in 2010.

**37**

**Bent u bereid om de aanbeveling van de AR om een (nieuw) plan van aanpak te maken voor het vervolg van het SPEER-traject over te nemen langs de lijnen die door de AR zijn meegegeven?**

**38**

**Welke redenen zijn er dat u zich niet herkent in de bedragen en berekeningen van 650 miljoen euro en 250 miljoen euro van de AR**

**39**

**Welke alternatieve berekening heeft u voor de bedragen van 650 miljoen euro en 250 miljoen euro zoals die door de AR worden gepresenteerd?**

Ziet het antwoord op vraag 36.

**40**

**Waar worden de verschillende kostenposten, die niet zijn meegenomen in de halfjaarlijkse voortgangsrapportages SPEER, omdat dit niet zou passen binnen de rijksbrede manier van rapporteren over ICT-projecten van voor 2008, wel verantwoord en op welke (sub)artikelen worden deze ingeboekt?**

Zie het antwoord opvraag 25.

**41**

**Wat is besproken met de AR over de roadmap van de uit te voeren activiteiten voor de basisimplementatie ERP tijdens uw rondetafelgesprek met de Algemene Rekenkamer op 14 oktober 2013?**

In het rondetafelgesprek zijn de *roadmap* en de *gateway review* aan de orde geweest. Daarbij is de noodzaak besproken van een haalbare planning die aansluit bij het absorptievermogen van de defensieonderdelen en die rekening houdt met de relevante risico's. Tevens is extra aandacht gevraagd voor de verbreding en versterking van het draagvlak binnen Defensie om het gebruik van ERP te intensiveren.

In de planning voor de voltooiing van de basisimplementatie ERP zijn de bevindingen uit het rondetafelgesprek en de aanbevelingen van de AR verwerkt. De ambitie en middelen zijn in het planningsproces op elkaar afgestemd. Hierbij geldt de beschikbaarheid van het technische landschap en de beschikbare bouw- en migratiecapaciteit als basis voor de planning. Tevens is de planning afgestemd op de operationele plannings van de defensieonderdelen.

Verbreding en versterking van het draagvlak zijn eveneens meegenomen in de planning. Dit is uitgewerkt naar de elementen «opleiding en training», «borging van kennis» en «communicatie». De voorbereiding van de missie in Mali is een concrete activiteit die bijdraagt aan het vergroten van het draagvlak en aan het gebruik van ERP.

**42**

**Deelt u de opvatting van de AR dat het zonder degelijke businesscase niet mogelijk is het implementatieproject adequaat aan te sturen en te beheersen? Zo ja, hoe geeft u hier invulling aan?**

Een *business case* is een zakelijke afweging om een project of taak te beginnen of voort te zetten. In de *business case* worden de kosten tegen de baten afgewogen. In algemene zin is het opstellen en periodiek herzien van de *business case* een belangrijk element van de sturing en beheersing van een project. De kosten en baten van ERP bij Defensie zijn in de loop van de jaren enkele malen aangepast, zonder dat een expliciete afweging in een *business case* heeft plaatsgevonden.

Sturing en beheersing van implementatieactiviteiten verlopen normaliter via een plan van aanpak waarin onder meer de activiteiten, resultaten, mijlpalen, tijdlijnen en risico's staan benoemd. Voor de voltooiing van de basisimplementatie ERP is een plan van aanpak opgesteld. Op basis daarvan vindt sturing en beheersing plaats. Daarbij is de toegevoegde waarde van een nieuwe *business case* voor de basisimplementatie in deze fase van het proces beperkt, een besluit om door te gaan of te stoppen is niet meer aan de orde.

#### **43**

**De Rekenkamer heeft u aanbevolen om in de businesscase of plan van aanpak aandacht te besteden aan bepaalde onderwerpen, bijvoorbeeld aan de uitfasering van de legacy-systemen, aan de activiteiten voor opleidingen en trainingen en aan de afhankelijkheden met reorganisatie-trajecten. Waarom bent u in uw reactie niet concreet op deze aanbevelingen ingegaan? Bent u bereid dit alsnog te doen?**

In de planning voor de voltooiing van de basisimplementatie ERP zijn de aanbevelingen van de AR verwerkt. Verder is voor de uitfasering van *legacy* een afzonderlijk plan opgesteld omdat dit over een langere periode wordt gerealiseerd dan de basisimplementatie ERP. De activiteiten zijn uiteraard wel gerelateerd aan elkaar. *Legacy* kan pas uitfaseren als de basisimplementatie succesvol is gerealiseerd. Met de opsplitsing in afzonderlijke projecten worden de beheersing en besturing verbeterd.

#### **44**

**Deelt u de opvatting van de AR dat het anno 2014 moeilijk vol te houden is een beroep te blijven doen op de situatie van voor 2008, zeker in aanmerking genomen de herijking van de ambities in 2010? Bent u bereid om de wijze van kostentoerekening in overeenstemming te brengen met de sedert 2008 rijksbreed geldende wijze van rapporteren over ICT-projecten? Zo nee, waarom niet?**

Zie het antwoord op vraag 2.

#### **45**

**Bent u bereid invulling te geven aan de aanbeveling van de AR om de planvorming en de ontwikkelfase van de doorontwikkeling sneller op te pakken, bijvoorbeeld door informatie toe te voegen over de integrale kosten van de belangrijkste wapensystemen? Zo nee, waarom niet?**

Voor de verdere doorontwikkeling van ERP binnen Defensie op langere termijn is een gezonde basis een vereiste. Daarom leg ik de prioriteit bij de voltooiing van de basisimplementatie. In de loop van 2014 wordt de verdere doorontwikkeling van ERP geconcretiseerd in de vorm van een plan met de verzamelde behoeften voor de periode 2015–2022. Behoeften tot uitbreiding van functionaliteiten, zoals op het gebied van financiële duurzaamheid en kosteninzicht van wapensystemen, worden daarbij meegenomen. Na goedkeuring zal ik de Kamer hierover informeren.

**46**

**Welke deadline hanteert u voor de implementatie van de basisfunctionaliteit van het ERP-systeem?**

Zie het antwoord op vraag 35.

**47**

**Welke deadline hanteert u voor de implementatie van de volledige functionaliteit van het ERP-systeem?**

De basisimplementatie loopt tot midden 2015. De verdere doorontwikkeling loopt volgens de planning tot 2022. Gelet op het feit dat de organisatie en de bedrijfsvoering aan verandering onderhevig blijven, zal ook het ERP-systeem zich hieraan moeten blijven aanpassen gedurende de levensduur.

**48**

**Wat verstaat u onder «grote» legacy-systemen, hoeveel van deze systemen kent u bij uw ministerie, en wat is de uitwerking van de uitfasering hiervan op de operationele inzet?**

De grote *legacy* systemen zijn de voorraadssystemen en bedrijfsbesturingssystemen van Defensie binnen het materieel-logistieke functiegebied. Het CZSK, het CLAS en het CLSK hebben ieder hun eigen voorraad- en bedrijfsbesturingssysteem. Deze *legacy* systemen faseren uit na de basisimplementatie ERP. Dit heeft geen consequenties voor de operationele inzet.

**49**

**Gaat u bij de rapportage en informatievoorziening over de doorontwikkeling van ERP aan de Kamer een nulmeting verschaffen wat betreft tijdspad, budget en de functionaliteiten? Zo nee, waarom niet?**

**50**

**Zal het Rapportagemodel voor grote ICT-projecten van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties toegepast worden op de rapportage over de doorontwikkeling van het ERP? Zo nee, waarom niet? Zo ja, per wanneer zal dat aanvangen?**

Zie het antwoord op vraag 2,

**51**

**Gaat u de Kamer rapporteren over de doorontwikkeling van ERP volgens de Hoofdlijnen van het Defensie Materieel Proces zoals vastgesteld in 2007, welke ook van toepassing is op bedrijfsvoeringsprojecten op het gebied van ICT<sup>2</sup>? Zo nee, waarom niet?**

In de loop van 2014 wordt de verdere doorontwikkeling ERP geconcretiseerd in de vorm van een plan met de verzamelde behoeften voor de periode 2015–2022. Na goedkeuring zal ik de Kamer hierover informeren. Het is mijn intentie om die behoeftes vervolgens in afzonderlijke projecten te laten uitwerken. De informatievoorziening over de afzonderlijke projecten naar de Kamer loopt dan via de gebruikelijke weg (DMP, rapportagemodel BZK en begroting).

---

<sup>2</sup> pagina 6, Kamerstuk 27 830, nr. 46