



Auditdienst Rijk  
Ministerie van Financiën

# Onderzoeksrapport

## Second opinion contractvoorwaarden GrIT

Meeste aanbevelingen van het BIT zijn of worden op korte termijn verwerkt (stand van zaken 18-12-2018)

definitief

## Colofon

Titel	Second opinion contractvoorwaarden GrIT
Uitgebracht aan	Ministerie van Defensie
Datum	20 december 2018
Kenmerk	2018-0000-228549

*Inlichtingen*  
**Auditdienst Rijk**  
070-342 7700

# Inhoud

## **Aanleiding opdracht—4**

## **Meeste aanbevelingen BIT zijn of worden op korte termijn verwerkt—5**

### **1 Defensie heeft een aantal punten uit het BIT advies verwerkt—7**

- 1.1 Datacenters—7
- 1.2 Aansturing van de leverancier—7

### **2 Defensie is op een aantal andere punten bezig het BIT advies op korte termijn te verwerken—9**

- 2.1 Verdeling van het werk in kleinere meer beheersbare brokken—9
- 2.2 Gereedheid JIVC—9
- 2.3 Samenwerking met de IT-partner—10

### **3 Defensie heeft op één onderwerp het BIT advies nog niet volledig verwerkt—11**

- 3.1 Consequenties migratie van applicaties is nog onduidelijk—11

### **4 Het eerste BIT advies biedt geen nieuwe aandachtspunten—12**

- 4.1 Een deel van de aanbevelingen resp. bevindingen uit het eerste BIT advies van juni 2016 komen terug in het tweede BIT advies—12
- 4.2 De aanbevelingen resp. bevindingen uit het eerste BIT advies die niet terugkomen in het tweede BIT advies zijn verwerkt op twee punten na—12

## **Aanbevelingen en/of vervolgstappen—13**

Werkzaamheden en afbakening—14

Gehanteerde Standaard—14

Verspreiding rapport—14

## **Ondertekening—15**

## **Bijlage A: Bevinding per (sub) aanbeveling van het tweede BIT advies—16**

## **Bijlage B: verwerking van het eerste BIT advies met mapping op het tweede BIT advies—26**

## **Bijlage C: gebruikte GrIT documenten—29**

## Aanleiding opdracht

Defensie heeft in 2014 geconstateerd dat vernieuwing van haar IT-infrastructuur dringend noodzakelijk is. Defensie heeft toen eerst stappen gezet om de continuïteit op korte termijn te kunnen waarborgen. Onder meer uit onderzoek blijkt dat dit zonder aanvullende maatregelen mogelijk is tot in de periode 2020-2022. De vernieuwing van de IT-infrastructuur is verder noodzakelijk om voorbereid te zijn op de nieuwe dreigingen en om de plannen zoals opgenomen in de Defensienota 2018 mogelijk te maken. Hiertoe is onder het programma Grensverleggende IT (GrIT) in 2016 een gerubriceerde aanbesteding gestart.

Sinds de start in 2016 heeft het Bureau ICT-toetsing (BIT) twee toetsen uitgevoerd op het programma GrIT. Het BIT onderschrijft in beide adviezen dat Defensie moet investeren in IT-infrastructuur en daarvoor hulp zoekt bij een leverancier. Het BIT is kritisch over de aanpak van het programma en wijst op een aantal risico's. Defensie onderschrijft deze risico's en heeft de aanbevelingen overgenomen en opgepakt.

Defensie laat het BIT, voorafgaand aan de inschrijving, nogmaals een onderzoek uitvoeren naar de wijze waarop de aanbevelingen uit eerdere BIT adviezen zijn verwerkt. Defensie wil inzicht op de voortgang van de verbeteringen in verband met dit derde BIT onderzoek.

De doelstelling van dit onderzoek is HDBV in staat te stellen te besluiten of het haalbaar is in januari 2019 een afloopcontrole te laten uitvoeren door het BIT op haar adviezen van april 2018, door inzicht te geven in de stand van zaken van de door Defensie genomen verbetermaatregelen. Omdat veel werk wordt verricht en de situatie rond de contractvorming GrIT in beweging is, biedt dit onderzoek een momentopname en beschrijft de stand van zaken op 18 december 2018.

Om de doelstelling te realiseren dient antwoord te worden gegeven op onderstaande centrale vraag:

*In hoeverre zijn de adviezen van het BIT afdoende verwerkt in de aanbestedingsdocumentatie van en de randvoorwaarden voor het programma GrIT?*

Deze adviezen zijn:

1. Verdeel het werk in kleinere maar beheersbare 'brokken';
2. Koppel de opdracht voor nieuw werk aan feitelijk succes van de leverancier;
3. Creëer in het contract een optie om andere leveranciers te introduceren;
4. Rond reorganisatie JIVC zo spoedig mogelijk af en maak regieorganisatie operationeel.

Ook is onderzocht in hoeverre de aanbevelingen uit het eerste BIT advies van juni 2016 zijn verwerkt.

## Meeste aanbevelingen BIT zijn of worden op korte termijn verwerkt (stand van zaken 18-12-2018)

Het laatste BIT advies dateert van mei 2018 (de onderzoeksperiode liep van eind oktober 2017 tot eind februari 2018). Sinds de onderzoeksperiode is enorm veel werk verzet door de mensen die betrokken zijn bij de voorbereiding en de contractvorming van GrIT. Veel van de opmerkingen en aanbevelingen die het BIT destijds maakte, zijn daarmee verwerkt. De voorbereidingen zijn nog steeds gaande. Dit onderzoek is daarom te vergelijken met het fotograferen van een rijdende sneltrein. Toch probeert dit rapport een scherp beeld neer te zetten. Per aanbeveling resp. bevinding van het BIT is gekeken in welk document het betreffende punt is opgenomen en hoe dat is weergegeven. Interviews met betrokkenen van programma GrIT en van Athena hebben daarbij het beeld bevestigd en aangescherpt. Bij dit onderzoek is gekeken door de bril van het BIT, wat moeilijk was omdat niet met het BIT is gesproken en er soms geen eenduidige relatie was tussen de bevindingen en aanbevelingen.

Defensie heeft het tweede BIT advies op een groot aantal punten verwerkt en is op resterende punten nog bezig om deze op korte termijn (voor beoogde aanvang contract) te verwerken.

De volgende punten zijn verwerkt:






- Bouw datacenters
- Aansturing van de leverancier

Op de volgende punten is Defensie bezig dit op korte termijn te verwerken:




- Verdeling van het werk in beheersbare brokken (i.c. meer fijnmazige planning)
- Gereedheid van JIVC
- Samenwerking met de IT-partner

Op het punt van migratie van applicaties is er nog onduidelijkheid over de financiële en personele consequenties en over de planning. Hier wordt hard aan gewerkt, maar duidelijkheid is niet op korte termijn te verwachten.

Ten aanzien van de vier BIT aanbevelingen levert dit het volgende beeld<sup>1</sup>:

BIT aanbeveling	bevinding
1. Verdeel het werk in kleinere meer beheersbare brokken. Begin kleiner en anders.	
met betrekking tot migratie applicaties:	
	
2. Koppel de opdracht voor nieuw werk aan feitelijk succes van de leverancier	
3. Creëer in het contract een optie om andere leveranciers te introduceren	
4. Rond reorganisatie JIVC zo spoedig mogelijk af en maak regieorganisatie operationeel	

<sup>1</sup> legenda

	Volledig verwerkt/geadresseerd
	Deels verwerkt/geadresseerd of het wordt aantoonbaar op korte termijn (voor 1 april 2019) verwerkt/geadresseerd
	Niet verwerkt/geadresseerd en wordt ook niet op korte termijn (voor 1 april 2019) verwacht

Naar aanleiding van het onderzoek en de bevindingen wordt een aantal vervolgstappen aanbevolen bij het derde BIT advies. Deze vervolgstappen hebben te maken met de communicatie met het BIT bij het naderende derde BIT onderzoek, met de onderwerpen die niet in het BIT advies staan vermeld maar wel in hun toetskader zijn opgenomen en met een aantal zaken die aandacht behoeven naar aanleiding van een aantal onderwerpen die nog verder moeten worden verwerkt om aan het tweede BIT advies te voldoen. Deze vervolgstappen zijn in hoofdstuk 5 verder beschreven.

# 1 Defensie heeft een groot aantal punten uit het BIT advies verwerkt



In de bijlage is een overzicht opgenomen waar het BIT advies is uitgewerkt in detailopmerkingen en waarin de bevindingen per opmerking zijn weergegeven. In dit hoofdstuk wordt op hoofdlijnen de belangrijkste bevindingen weergegeven.

## 1.1 Datacenters

Op diverse punten in haar advies heeft het BIT gewezen de bouw van de datacenters. Hieronder staat de verwerking van Defensie opgesomd.

### 1.1.1 *Snelle start bouw nieuwe datacenters*

In diverse documenten en in een bijlage bij het contract is opgenomen dat de bouw begint 7 maanden na start van de overeenkomst, doch uiterlijk 1 september 2019. De bouw duurt dan 12 maanden. De IT-partner Athena begint op zeer korte termijn met voorbereidingen.

### 1.1.2 *Er is een tijdelijke oplossing zolang het nieuwe datacenter niet gereed is*

In afwachting van de nieuwe datacenters zal de nieuwe IT, ook wel de groeikern genoemd, incrementeel worden opgebouwd in het tijdelijke datacenter. Dit tijdelijke datacenter bevindt zich fysiek in de ruimte van een oud datacenter, maar bestaat uit nieuwe apparatuur, wat later wordt hergebruikt in het nieuwe datacenter. Afhankelijk van planning en voortgang vindt de start van migratie van de KEEP applicatie plaats naar dit tijdelijke- of direct naar het nieuwe datacenter. Hierdoor hoeft Defensie niet te wachten met de IT migratie tot het datacenter gereed is (en is hiermee een mitigerende maatregel voor vertraging oplevering nieuw datacenter voorhanden). Bovendien biedt dit gelegenheid om de eerste applicaties te migreren en daaruit lessen te trekken.

### 1.1.3 *De migratie van de tijdelijke naar het nieuwe datacenter is doordacht*

De migratie van de tijdelijke situatie naar de uiteindelijke situatie kan grotendeels online (via het netwerk) verlopen. De migratie (verplaatsing) van hardware (servers e.d.) vanuit het tijdelijk datacenter kan achteraf plaatsvinden. Deze hardware wordt dan vervolgens opnieuw ingezet in het nieuwe datacenter of uitwijkdatacenter. De ontmanteling van de bestaande datacenters valt buiten de scope van GrIT.

### 1.1.4 *Andere leverancier kan worden ingebracht*

In de samenwerkingsovereenkomst (SOK) met de IT-partner is een exit clause opgenomen waarin is geregeld dat Defensie vanwege zwaarwegende omstandigheden of wanprestatie de leverancier kan vervangen door een andere leverancier. Dit geldt ook in onderstaande situatie voor Voor de bouw van het datacenter is de leverancier ingebracht. Deze leverancier maakt deel uit van het consortium en is aangemerkt als een van de hoofdleveranciers (A-leverancier in het ecosysteem van het consortium).

### 1.1.5 *De bouw en exploitatie van de datacenters is geïsoleerd in het contract*

Bij het contract is een apart bijlage opgenomen voor realisatie en Instandhouding van de housing van de datacenters.

## 1.2 Aansturing van de leverancier

*1.2.1 De leverancier heeft belang om succesvol te zijn*

Naast de intrinsieke motivatie van een leverancier om succesvol te zijn en imagoschade te vermijden, is een aantal waarborgen (prikkels) aanwezig waarin eventuele conflicten klein gehouden worden en als leermoment worden gezien. Deze zijn opgenomen in de bijlagen bij het contract die gaan over stuurmechanismen, financiële afspraken en governance. Ook is bepaald in de bijlagen dat betaalmomenten zijn gekoppeld aan het tijdig bereiken van een kritische mijlpaal en/of tussentijdse mijlpalen. Voor tekortkomingen in de dienstverlening kunnen financiële correcties worden toebedeeld.

*1.2.2 Het is contractueel mogelijk te stoppen wanneer gewenste resultaten niet worden bereikt*

Het is in het contract en de bijlagen bepaald dat wanneer een of meer doelstellingen niet gehaald worden en er geen verbeteringen zichtbaar zijn, de overeenkomst door Defensie kan worden beëindigd. In het contract is bepaald dat bij wanprestatie, ook na herstelwerkzaamheden, Defensie een *no go* besluit kan nemen. De bewijsopdracht ligt hier bij de marktpartij.

*1.2.3 Defensie kiest voor gefaseerde besluitvorming*

Elke realisatiefase zal worden uitgevoerd op basis van en in overeenstemming met een door Defensie aanvaard uitvoeringsplan voor de desbetreffende fase. Voor iedere realisatiefase stelt de IT-partner een ontwerp uitvoeringsplan op. De eisen hiervoor staan in het contract vermeld. Een uitvoeringsplan kan door Defensie geaccepteerde tussentijdse mijlpalen bevatten die staan voor duidelijk gedefinieerde tussenresultaten met daaraan gekoppelde betaalmomenten.

*1.2.4 In het contract staan diverse bepalingen (hard controls) waarmee de IT-partner kan worden gestuurd*

Het gaat om de volgende bepalingen

- a. Exit clauses;
- b. *Step- in rights* bij *non performance*;
- c. Aanwijsrechten voor onderaannemers;
- d. *Hire & fire* afspraken voor sleutelfunctionarissen;
- e. Overname van *assets*;
- f. Gebruik van marktstandaarden;
- g. Toetsen van marktconformiteit

Verder zijn in de bijlagen opgenomen clauses die de mogelijkheid bieden voor boetes bij underperformance en een bonus bij eerdere oplevering van de *Full Operational Capability* (FOC).

Naar zegge van defensie wordt ook nog een ontbindingsclausule opgenomen als artikel in de hoofdovereenkomst aangaande migratie keep applicaties. Hiertoe vindt eerst een scan van het IT landschap plaats.



## 2 Defensie is op de resterende punten bezig het BIT advies op korte termijn te verwerken



### 2.1 Verdeling van het werk in kleinere meer beheersbare brokken

#### 2.1.1 *De leverancier heeft opdracht de nieuwe IT in kleine en beheersbare brokken op te leveren*

De IT-infra oplossing is verdeeld in drie grote brokken (grotweg: statisch LGI, statisch HGI, Ontplooid). Bedoeling is om elk van deze brokken weer in behapbare brokken te realiseren. De IT-partner werkt hiervoor een transitieplan uit, dat binnen drie maanden na start van de overeenkomst moet worden opgeleverd. Op dit moment wordt al, waar mogelijk, een detailplanning opgesteld met name voor die onderdelen die op relatief korte termijn tot uitvoering komen. In het transitieplan zal naast de acht kritische mijlpalen, die nu zijn vastgesteld, sprake zijn vele tussenmijlpalen. In de uitvoeringsplannen zal dan verder een fijnmazige planning ontstaan waarin de te leveren prestaties worden gekoppeld en de daarbij behorende betalingen.

#### 2.1.2 *De nieuwe IT biedt toegevoegde waarde voor bedrijfsvoering, operationele inzet en waar concrete problemen zijn*

GrIT kent een integraal ontwerp waarbij een groot deel van de tijd gelijktijdig aan de IT-infrastructuur van statisch LGI, statisch HGI en ontplooid wordt gewerkt. Wel wordt begonnen met LGI omdat dat, de (randvoorwaardelijke) basis vormt voor LGI statisch en ontplooid deel. Bovendien is in deze omgeving direct resultaat zichtbaar voor alle gebruikers en voegt het daarmee waarde toe aan de bedrijfsvoering. Ook voegt het waarde toe aan de operationele inzet om te beginnen met de eerste oplevering voor een kleine gebruikersgroep voor de moderne werkplek en voor eenheden van de marechaussee.

### 2.2 Gereedheid JIVC

#### 2.2.1 *De directeur JIVC geeft aan dat JIVC gereed zal zijn het contract en de leverancier te besturen: regieorganisatie is in voorbereiding*

Het BIT geeft in het tweede advies aan dat JIVC niet gereed is een contract van deze omvang en de leverancier aan te sturen en stelt dat Defensie niet moet gunnen voordat de directeur JIVC aangeeft hiervoor gereed te zijn. De directeur JIVC heeft recent mondeling verklaard dat zijn organisatie hiervoor gereed is wanneer het contract van start gaat. Intussen wordt de regieorganisatie voorbereid. JIVC stuurt daarmee het contract en de leverancier op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In voorbereiding van het contract is een non-IT team gevormd binnen JIVC. Een groot deel van dit team zal landen in de regieorganisatie. Naast Regie levert JIVC ook de kerncapaciteit voor de technische kennis binnen GrIT. Het hoofd regie is al enige tijd in functie. Twee medewerkers zijn al aanwezig. Er is opdracht voor de vulling van de eerste 18 regiefuncties per 1-1-2019. Dit wordt uitgebreid tot 23 per 1-9-2019. Indien vulling te langzaam gaat zal inhuur worden gecontinueerd c.q. ingezet.

#### 2.2.2 *De reorganisatie voor een regie en beheerorganisatie bij JIVC moet nog worden afgerond*

Momenteel worden de organisaties van JIVC en OPS samengevoegd. Op 1 januari 2019 is de samenvoeging een feit. Na deze reorganisatie volgt een nieuwe reorganisatie waarin binnen JIVC een Uitvoerende Regie- en Beheer Organisatie

(URBO) wordt geformeerd. Binnen URBO zit de randvoorwaardelijke capaciteit om de nieuwe IT te laten landen en de afdeling groeit uiteindelijk uit tot circa 270 arbeidsplaatsen. Vooralsnog bestaan geen zorgen over de benodigde kwantitatieve en kwalitatieve capaciteiten binnen JIVC bij de directie van JIVC. Bedoeling is om URBO te vullen met zittend JIVC personeel en de achtergelaten functies op te vullen met inhuur (zgn. *backfill*). Directeur JIVC geeft aan dat een inhuur contract is afgesloten met een leverplicht tot een volume van €600 miljoen. Ook zal contractueel worden geregeld dat de IT-partner desgewenst zorg draagt voor backfill. Randvoorwaarde voor een tijdige URBO is overeenstemming met de vakcentrales. Een nota is in voorbereiding met uitgewerkte scenario's. Besluitvorming ligt bij Stas.

## **2.3 Samenwerking met de IT-partner**

### *2.3.1 De samenwerking met de IT-partner wordt duidelijk in beeld gebracht*

De samenwerking tussen Defensie en de IT-partner is voor een groot deel beschreven, bijvoorbeeld in contractbijlagen voor richtsnoeren voor de samenwerking, personeel en organisatie en governance. Deze bijlagen zijn nog concept en onderdeel van dialoog met de IT-partner. Naar aanleiding van dialoogsessies en presentaties hierover kan worden geconstateerd dat er op basis van de gedeelde visies overeenstemming is. Aandacht is nog nodig voor wederkerigheid in de afspraken en voor de beschrijving ervan. Ook is aandacht nodig voor de cultuur in de samenwerking omdat dit in het algemeen wordt gezien als een kritische succesfactor. Teambuilding en kennismaking is hiervan een belangrijk onderdeel. In dat verband is het goed te constateren dat 90% van het personeel van de IT-partner dat reeds enige tijd aan GrIT werkt, ook na de contractstart zal blijven.

### *2.3.2 De samenwerking met de IT-partner is een partnerschap maar heeft ook kenmerken van een klant leverancier relatie*

De voornemens zijn om na contractondertekening te gaan werken in samengestelde teams (gemiddeld 50%-50%) van Defensie en de IT-partner (consortium Athena). Hiermee heeft de samenwerking het karakter van partnerschap. Defensie heeft hiervan de verwachting dat de samenwerking gekenmerkt wordt door onderling vertrouwen en transparantie en dat men de afspraken nakomt. Deze verwachtingen zijn niet overdreven te noemen, omdat in het contract en de bijlagen vele elementen staan van een meer traditionele klant leverancier relatie, zoals stuurmechanismen, betaalmomenten etc., die ervoor dienen om de samenwerking goed te laten verlopen. Mocht de samenwerking fout lopen dan zijn er in het contract diverse clausules opgenomen (zie 1.2.) om hieruit te komen.

### 3 Defensie heeft op één onderwerp het BIT advies nog niet volledig verwerkt



#### 3.1 Consequenties migratie van applicaties is nog onduidelijk

##### 3.1.1 *Migratie keep applicaties is in scope*

De migratie van bestaande applicaties is gekoppeld aan de vernieuwing van de IT-infrastructuur door de migratie van de applicaties die blijven bestaan ('keep applicaties') in scope te brengen van de aanbesteding en is hiermee onderdeel van de mijlpaal *Full Operational Capability (FOC)* van GrIT. Hiermee is de bevinding A (*De migratie van bestaande bedrijfsapplicaties is binnen GrIT op geen enkele wijze gekoppeld aan de vernieuwing van de IT-infrastructuur*) van het BIT advies verwerkt. Er ligt ook een functioneel ontwerp en een plan van aanpak voor de migratie, waardoor het inmiddels duidelijk is hoe deze georganiseerd gaat worden. Het technisch ontwerp wordt in dialoog door de IT-partner opgesteld.

##### 3.1.2 *Volgorde van migratie keep applicaties nog onduidelijk*

Medio december is een technische analyse gestart naar het huidige applicatielandschap. Deze analyse duurt ca. zes maanden. In de analyse wordt voor elke individuele IT-Applicatie voorgesteld hoe de migratie naar de nieuwe IT-Infrastructuur vormgegeven moet worden onder verantwoordelijkheid van de IT-partner. Dit is een voorstel dat aan Defensie ter besluitvorming wordt voorgelegd. Defensie legt tevens criteria en eisen aan om de migratie uit te voeren. Hiermee wordt duidelijk in welke volgorde de migratie kan plaatsvinden. Naar zeggende van defensie wordt als artikel in het contract terzake migratie een ontbindingsclausule opgenomen.

##### 3.1.3 *Personele en financiële consequenties van migratie keep applicaties nog onduidelijk*

Met de analyse van het huidige applicatielandschap en met het realiseren van het technisch ontwerp zal duidelijk worden wat de personele en financiële consequenties precies zullen zijn. Dit wordt medio 2019 verwacht. Terzake migratie heeft defensie een risicoreservering opgenomen.

## 4 Het eerste BIT advies biedt geen nieuwe aandachtspunten

### 4.1 Een deel van de aanbevelingen resp. bevindingen uit het eerste BIT advies van juni 2016 komen terug in het tweede BIT advies

Er is een aantal overeenkomsten tussen het eerste en het tweede BIT advies. In bijlage B is een overzicht opgenomen waarin de aanbevelingen resp. bevindingen van het eerste BIT advies 'gemapt' zijn op het tweede BIT advies. Voor de onderwerpen waar deze aanbevelingen resp. bevindingen terugkomen in het tweede BIT advies, wordt verwezen naar de bevindingen uit hoofdstuk 1, 2 en 3.

### 4.2 De aanbevelingen resp. bevindingen uit het eerste BIT advies die niet terugkomen in het tweede BIT advies zijn verwerkt op twee punten na

Er is een aantal aanbevelingen resp. bevindingen uit het eerste BIT advies die niet meer terugkomen in het tweede advies. Deze punten zijn verwerkt in contractbepalingen (bijv. stuurmiddelen voor een machtsbalans met de leverancier) of zijn achterhaald (bijv. houd tempo in samenvoeging JIVC en OPS). Een tweetal punten is niet expliciet verwerkt. Het gaat om:

1. *Vergroot bovendien het inzicht in de benodigde meerjarige financiering en zorg voor financiële dekking op het moment van aanbesteden.*
2. *Blijf zelf ondertussen voortvarend aan het werk met het oplossen van huidige IT problemen. Er zal geruime tijd verstrijken voordat een leverancier is gecontracteerd en de dienstverlening is gestart. Wacht in de tussentijd niet met het oplossen van problemen, maar blijf voortvarend aan de slag met overzichtelijke projecten die kunnen worden gedefinieerd op basis van de onder punt 2 opgedane inzichten. Bereid de Defensieorganisatie voor op het feit dat onderdelen van de bestaande infrastructuur mogelijk nog vele jaren in de lucht moeten worden gehouden. Definieer projecten van maximaal zes tot negen maanden en prioriteer deze. Werk aan projecten die leiden tot het oplossen van kritieke knelpunten, tot vereenvoudiging van het applicatielandschap of tot directe kostenreductie, bijvoorbeeld door het uitfaseren van oude, redundante applicaties, het harmoniseren van versies van software en het saneren van platformen. Maak applicaties - eventueel met behulp van derden - gereed voor migratie.*

Punt 1 is op dit moment onder de aandacht en onderdeel van de onderhandelingen. Punt 2 valt buiten scope van GrIT en is min of meer door de tijd achterhaald.

## Aanbevelingen en/of vervolgstappen

Naar aanleiding van het onderzoek en de bevindingen worden de volgende vervolgstappen aanbevolen bij het derde BIT advies:

1. Communicatie met het BIT
  - a. Geef in introductie inzicht in de complexiteit, uniekheid en positieve impact op de IT dienstverlening van defensie.
  - b. Laat het BIT team kennismaken met de krijgsmacht en de manier van werken door introducties bij de krijgsmachtdelen (staat al gepland);
  - c. Laat BIT team spreken met leden van Athena (bijv. lead architect), maar in aanwezigheid van Defensie;
  - d. Het BIT moet alles kunnen zien. Terughoudendheid met informatieverstopping wekt wantrouwen op.
  - e. Het BIT moet een eensluidend en consistent verhaal krijgen. Dit kan gebeuren door groepsinterviews te geven in plaats van individuele interviews en door de verhalen van te voren met elkaar voor te oefenen. Het gaat met name over het verhaal op het gebied van:
    - i. Volgorde GrIT en integraliteit
    - ii. Besturing leverancier en exit clauses
    - iii. Organisatie en gereedheid JIVC
    - iv. Planning transitie en migratie
2. Geef ook aandacht in de voorbereiding aan de onderwerpen die het BIT niet in het advies heeft gemeld, maar die wel in het toetsingskader staan vermeld. Zij kunnen immers met deze argumentatie komen. Het gaat bijvoorbeeld om:
  - a. Concretisering van baten
  - b. Financiële inpasbaarheid
  - c. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden projectorganisatie
  - d. Ruimte voor tegendenken en kritische blik
  - e. Borging van risicomangement
  - f. Belang van stakeholders
3. Gezien de stand van zaken van het moment van onderzoek is het van belang in de periode tot het BIT advies het volgende nader uit te werken:
  - a. Toon een meer fijnmazige planning voor de komende 1 à 2 jaar met tussenmijlpalen;
  - b. Laat de daadwerkelijke bemensing van de regieorganisatie zien, zoals voorzien per 1-1-19 (levend bewijs van gereedheid);
  - c. Toon de resultaten van de rationalisatie applicaties en eerste resultaten van de analyse huidig applicatielandschap;
  - d. Focus in de samenwerking met de IT-partner op het partnerschap. Dat wil zeggen: leg niet de nadruk op wantrouwen en clauses in de klant-leverancier relatie, maar zie dat als een ultieme waarborg. Zorg voor culturele verbinding door mensen van Defensie en de IT-partner samen te brengen, bijv. met teambuilding.

# Verantwoording onderzoek

## **Werkzaamheden en afbakening**

Het onderzoek had het karakter van een quick scan en is uitgevoerd in november en december 2018. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van deskresearch, aangevuld met interviews met betrokkenen bij programma GrIT en bij de marktpartij Athena. Voor deskresearch is toegang verkregen tot diverse portals en documentenbibliotheken van programma GrIT. Onderzocht is hoe en waar de aanbevelingen en bevindingen van het BIT zijn verwerkt.

## **Gehanteerde Standaard**

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing.

In dit rapport wordt geen zekerheid verschaft, omdat er geen assurance-opdracht is uitgevoerd.

## **Verspreiding rapport**

De opdrachtgever, Hoofddirecteur Bedrijfsvoering, is eigenaar van dit rapport.

De ADR is de interne auditdienst van het Rijk. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de ADR een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. Voor dit rapport geldt een uitzondering, gezien de departementale vertrouwelijkheid. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op de website.

## Ondertekening




Den Haag, 20 december 2018

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.





ir. A.J.G. Romijn RO







Projectleider  
Auditdienst Rijk

## Bijlage A: Bevinding per (sub) aanbeveling van het tweede BIT advies

	Volledig verwerkt/geadresseerd
	Deels verwerkt/geadresseerd of het wordt aantoonbaar op korte termijn (voor 1 april 2019) verwerkt/geadresseerd
	Niet verwerkt/geadresseerd en wordt ook niet op korte termijn (voor 1 april 2019) verwacht







Aanbeveling 1: Verdeel het werk in kleinere 'brokken' - Begin kleiner en anders			
Nr	Sub aanbeveling / bevinding BIT	Opmerking/bijzonderheden (quotes uit documenten zijn schuin gedrukt)	Bevinding
1.1	Start zo snel mogelijk met de bouw van de nieuwe datacenters. [zie ook bevinding F]	<p>Volgens de kritische mijlpaal 3 start de bouw van de housing 7 maanden na overeenkomst (doch uiterlijk 1 september 2019)</p> <p>Zie aanbeveling 3.1/ 3.5.</p>	<p>Planning Athena FO IT Migratie §2.1.6 Housing static DC Bijlage B4</p> 
1.2	Geef vervolgens de leverancier opdracht om nieuwe IT in kleine en beheersbare 'brokken' op te leveren.	<p>Beheersbare brokken: 8 KMP'n Aan de tussentijdse mijlpalen wordt gewerkt; Zie ook 1.7</p> <p>In het Transitieplan dat binnen 3 maanden na start van de overeenkomst moet worden opgeleverd en overeengekomen, zal naast de kritische mijlpalen sprake zijn van vele mijlpalen Bij het hiervoor genoemde Transitieplan zal in bijbehorende Uitvoeringsplannen de detaillering van de (kritische) mijlpalen plaatsvinden zodat een fijnmazig planning ontstaat waarin de te leveren prestaties aan worden gekoppeld en ook de daarbij behorende betalingen De actualisatie van (kritische) mijlpalen vindt vervolgens plaats door bijstelling van de Uitvoeringsplannen die worden vastgesteld als onderdeel van het Jaarplan</p> <p>Athens realiseert de nieuwe IT-infrastructuur langs en vijftal deelprojecten met een eigen aanpak. Het gaat om transitieplan Groelkem, projectplan organisatorische transitie groelkem, IT migratie projectplan, projectplan DC housing en project generieke services en MKA Een verdere detailplanning wordt momenteel uitgewerkt.</p> <p>GrIT kent een integraal ontwerp waarbij gelijktijdig aan de IT-infrastructuur van statisch LGI, statisch HGI en ontplooid wordt gewerkt.</p> <p>Defensie voegt waarde toe door de vernieuwing van de IT-infra. Een voorbeeld hiervan is IGO KMAR. Defensie voegt waarde toe door de vernieuwing van de IT-infra :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Informatie Gestuurd Optreden KMar (IGO KMar) en de Basis Voorziening KMar (BV KMar) voor de Civiel Operationeel Command &amp; Control (COC2) keten;</li> <li>2) Nederlandse Operationele Inlichtingen Services (NOIS) voor de Inlichtingen- en Veiligheidsketen;</li> <li>3) De verbetering van de ondersteuning van de commandovoering met nieuwe IT (ICOMMAND) voor de zee, land en luchtketen</li> </ol> <p>IGO KMar, BV KMar en NOIS zijn al gestarte trajecten Dit betekent dat bijbehorende IT gerealiseerd moet worden op het Innovatie Domein Uitzondering zijn noodzakelijke maatregelen die door de afwezigheid van de nieuwe IT niet op tijd geïmplementeerd kunnen worden waardoor er onacceptabele problemen ontstaan in de voortgang van het militair optreden en/of bedrijfsvoering of wettelijke compliance oplossingen in de huidige IT zijn bij voorkeur eenvoudige oplossingen of een oplossing die gegarandeerd migreerbaar is naar het Migratie Domein</p>	<p>Bijlage B4 §1 en 2</p> <p>FO IT Migratie para 2.1</p> <p>Projectplan IT migratie Athena v 0.97 para 1.2</p> <p>Athens projectplanning Volgde invoering GrIT versie 1.1 p6, 7</p> <p>FO Nieuwe IT Algemeen §3.1</p> 
1.3	Zorg dat deze waarde toevoegen voor de bedrijfsvoering en de operationele inzet, of op terreinen waar concrete IT-problemen zijn.	<p>GrIT kent een integraal ontwerp waarbij gelijktijdig aan de IT-infrastructuur van statisch LGI, statisch HGI en ontplooid wordt gewerkt.</p> <p>Het blijkt dat de invoering van ontplooid niet goed mogelijk is zonder back-end in zowel HGI statisch als LGI statisch Ook duurt het lang voordat Defensie voordeken ziet van GrIT bij een start in HGI statisch, omdat hier niet alle services beschikbaar gesteld worden en omdat de gebruikerspopulatie beperkt is en niet full time in deze omgevingen werkt Er is daardoor minder feedback vanuit de gebruikers, wat belangrijk is voor de verdere ontwikkeling van GrIT</p> <p>Het door GrIT voorgestelde scenario [i t t het door BIT voorgestelde scenario] verduidelijkt dus nog steeds de voorkeur, al kleven daar wel nadelen aan op het gebied van de housing Er bestaat een risico dat de nieuwbouw vertraagd en daarmee ontstaat een kans dat de tijdelijke housing vol loopt, waardoor GrIT niet verder kan groeien Dit is een situatie die vermeden moet worden, maar daar zijn maatregelen tegen te nemen Deze maatregelen zijn in dit document benoemd Met de genoemde maatregelen is het originele scenario vanuit GrIT haalbaar</p>	<p>Volgde Invoering GrIT versie 1.1 P6, 7</p> <p>Volgde Invoering GrIT versie 1.1 p3</p> 
1.4	[Bevinding D] De eerste oplevering van GrIT leidt niet tot het verhelpen van urgente IT-problemen en het ondersteunen van krijgsmachtsambities. Defensie heeft sinds 2014 investeringen gedaan om de continuïteit te verbeteren. Defensie geeft zelf aan dat urgente problemen nu vooral liggen bij het datacenter voor HGI en bij de ontplooide IT. Deze worden pas in de tweede en derde oplevering van GrIT vernieuwd.	<p>GrIT kent een integraal ontwerp waarbij gelijktijdig aan de IT-infrastructuur van statisch LGI, statisch HGI en ontplooid wordt gewerkt.</p> <p>Het blijkt dat de invoering van ontplooid niet goed mogelijk is zonder back-end in zowel HGI statisch als LGI statisch Ook duurt het lang voordat Defensie voordeken ziet van GrIT bij een start in HGI statisch, omdat hier niet alle services beschikbaar gesteld worden en omdat de gebruikerspopulatie beperkt is en niet full time in deze omgevingen werkt Er is daardoor minder feedback vanuit de gebruikers, wat belangrijk is voor de verdere ontwikkeling van GrIT</p> <p>Het door GrIT voorgestelde scenario [i t t het door BIT voorgestelde scenario] verduidelijkt dus nog steeds de voorkeur, al kleven daar wel nadelen aan op het gebied van de housing Er bestaat een risico dat de nieuwbouw vertraagd en daarmee ontstaat een kans dat de tijdelijke housing vol loopt, waardoor GrIT niet verder kan groeien Dit is een situatie die vermeden moet worden, maar daar zijn maatregelen tegen te nemen Deze maatregelen zijn in dit document benoemd Met de genoemde maatregelen is het originele scenario vanuit GrIT haalbaar</p>	<p>Volgde Invoering GrIT versie 1.1 P6, 7</p> <p>Volgde Invoering GrIT versie 1.1 p3</p> 

Aanbeveling 1: Verdeel het werk in kleinere 'brokken' - Begin kleiner en anders				
Nr	Sub aanbeveling / bevinding BIT	Opmerking/bijzonderheden (quotes uit documenten zijn schuin gedrukt)	Bronverwijzing	Bevinding
1.5	[Bevinding A] De migratie van bestaande bedrijfsapplicaties is binnen GrIT op geen enkele wijze gekoppeld aan de vernieuwing van de IT-infrastructuur.	Overlgens staat de opmerking: 'Deze volgorde is bepaald aan het begin van het traject. omdat de grootste problemen spelen in de statische omgeving' haaks op de opmerking van het BIT, dat zegt dat Defensie zou hebben aangegeven 'dat urgente problemen nu vooral liggen bij het datacenter voor HGI en bij de ontloofde IT'.  De migratie van bestaende applicaties is gekoppeld aan de vernieuwing van de IT-infrastructuur door de MKA in scope te brengen van Prometheus (besluit ARES). Zo stelt kritische mijlpaal 8 FOC; De in het Transitieplan en Uitvoeringsplannen overeengekomen clusters van IT Toepassingen moeten door de IT-Infrastructuurpartner zijn gemigreerd en in zijn geheel zijn Opgeleverd en moeten zijn geaccepteerd door Defensie	Volgde invoering GrIT versie 1.1. p3  FO De scope Prometheus § 2.1.3 Bijlage B4 KMP 8.1-8.3 Bijlage B3 para 3	
1.6	[Bevinding A] Het is onduidelijk hoe de migratie (van de bedrijfsapplicaties) naar de nieuwe infrastructuur georganiseerd zal worden	Door het in scope brengen van MKA in Prometheus is het inmiddels duidelijk hoe de migratie naar de nieuwe infrastructuur georganiseerd gaat worden.	PVA Voorbereiden MKA en FO MKA Bijlage B3 para 4 en 5	
1.7	[Bevinding A] Het is onduidelijk in welke volgorde dit (de migratie van de bedrijfsapplicaties) moet gaan gebeuren.	De migratiescenario's en planning moeten nog worden gemaakt. Binnen enige maanden wordt duidelijk in welke volgorde de bedrijfsapplicaties gemigreerd gaan worden. Middels het programma Rationalisatie is functioneel een indeling gemaakt tussen KEEP en KILL applicaties. Recent is de technische analyse van het huidige applicatielandschap gestart. Het resultaat van deze analyse is leidend voor het bepalen van de scope en de impact voor de migreren KEEP IT-applicaties  De IT-Infrastructuurpartner dient een ordening en prioritering van de Migratiescenario's te maken en te werken in een gedetailleerde migratieplanning en de jaarlijkse Uitvoeringsplannen De migratieplanning wordt pas definitief na (periodieke) goedkeuring door Defensie	Bijlage B3 para 4.8 POC AHA §2.1 FO MKA §3.2  FO MKA 4.9	
1.8	Wij adviseren u te voorkomen dat de gedefinieerde eerste oplevering 'als één brok' in opdracht gegeven wordt. Zorg dat de leverancier tot een werkend resultaat komt in een deelcontract voordat een verplichting voor een volgend onderdeel wordt aangegeven.	In het Transitieplan dat binnen 3 maanden na start van de overeenkomst moet worden opgeleverd en overeengekomen, worden 8 kritische mijlpalen opgenomen In de bijbehorende Uitvoeringsplannen vindt de detaillering van deze mijlpalen plaats zodat een fijnmazige planning ontstaat waarin de te leveren prestaties aan worden gekoppeld en ook de daarbij behorende betalingen Nieuwe opdrachten worden pas verstrekt na afronding van een eerder deel  Het is groen omdat gestuurd wordt op (tussen) mijlpalen met bijbehorende financiering.	FO IT Migratie, 2 november 2018, p. 9	
1.9	Maak een planning voor deze 'brokken' door IT-infrastructuur en applicaties in samenhang te beschouwen.	Verantwoordelijkheid komt bij de IT-partner te liggen De Planning wordt na overeenkomst door de IT-partner gemaakt, door Defensie goedgekeurd en opgenomen in de uitvoeringsplannen  Door Defensie is een methodiek ontwikkeld (de rationalisatie- en migratiemethodiek) om van de huidige naar de nieuwe IT te komen met behoud van samenhang Continuïteit, Innovatie, Beveiliging en Interoperabiliteit strekken zich uit over zowel de huidige als de nieuwe IT Het rationalisatieproces van de rationalisatie- en migratiemethodiek leidt tot besluitvorming of een huidig IT systeem en/of bouwsteen en/of applicatie wordt uitgefaseerd ('Kill'), nog een keer wordt opgevoerd ('End Life Update') of status herbouwen ('Rebuild') en/of verhuizen ('Migrate') krijgt ('Keep')	FO IT Migratie, 2 november 2018, p. 9  FO Nieuwe IT Algemeen, paragraaf 3.1, p. 14	
1.10	[Bevinding A] Het is nu nog onvoldoende duidelijk welke applicaties Defensie wil behouden op de toekomstige infrastructuur moeten gaan landen dan wel welke applicaties worden herbouwd of	Rationalisatie defensie applicaties is voor 98.8% af wat betreft analyse en voor 98% wat betreft besluit, maar dit is alleen functioneel Technische en financiële afweging moet nog gemaakt worden  Migratie van de IT-Applicaties vergt een analyse van die afhankelijkheden en de fasering van de migratie zal ook gebaseerd moeten zijn op die afhankelijkheden	Ivent portaal FO MKA versie 0.93, paragraaf 2.1, 11 december 2018.	

Aanbeveling 1: Verdeel het werk in kleinere meer beheersbare 'brokken' - Begin kleiner en anders			
Nr	Sub aanbeveling / bevinding BIT	Opmerking/bijzonderheden (quotes uit documenten zijn schuin gedrukt)	Bronverwijzing
	<p>vervangen. Het is daarmee onduidelijk welke eisen de applicaties aan de infrastructuur stellen.</p> <p>[Bevinding A] Het is niet inzichtelijk welke nieuwe eisen de vernieuwing van infrastructuur zal stellen aan de bestaande applicaties. Wij verwachten wel dat de migratie veel personeel en financiële capaciteit in beslag zal nemen, die daarmee niet beschikbaar is voor andere belangrijke projecten. GRIT veronderstelt bovendien dat applicaties gedurende de migratie sowieso niet worden aangepast aan de behoefte van de organisatie. De effecten van het capaciteitsbeslag en de "freeze" per applicatie zijn nog nauwelijks in kaart, en kunnen leiden tot gebrek aan draagvlak voor (en tempo van) de migraties.</p>	<p><i>Uitgangspunt voor de te migreren IT-Applicaties is het resultaat van de POC AHA (Analyse Huidige Applicatielandschap) Het Defensie IT-Applicatielandschap is dynamisch en aan verandering onderhevig. In de Analyse fase wordt voor elke individuele IT-Applicatie voorgesteld hoe de migratie naar de nieuwe IT-Infrastructuur vormgegeven moet worden onder verantwoordelijkheid van de Prometheus partner. Dit is een voorstel dat aan Defensie ter besluitvorming wordt voorgelegd. Zie ook 1.15</i></p> <p>Financieel: onderdeel van contract. Moet nog worden onderhandeld. Personeel: IT-partner en JIVC. Backfill met inhuur.</p> <p><i>De applicaties die worden gemigreerd zullen voor korte tijd bevroren worden voor wijzigingen, waarbij de gegarandeerde beschikbaarheid blijft gehandhaafd. De leverancier wordt verantwoordelijk voor de migratie van de applicaties. In de dialoog met de betrokken partijen wordt de toekoopplanning en voorziene capaciteit vanuit de leverancier voor o a de migratie van de IT-applicaties in detail verder uitgewerkt (focusfase)</i></p> <p><i>Om draagvlak te creëren zijn de defensieonderdelen bij de uitvoering van GRIT en de migratie nauw betrokkenen</i></p> <p>De projectdirecteur GRIT betreft de stakeholders nauw bij de ambities en doelstelling van het programma. Hij geeft hierbij wel aan dat IT ongrijpbaar is, zeker de infrastructuur waardoor vooral de kosten worden gezien en niet het belang. Dit maakt het programma duidelijk door bijvoorbeeld te laten zien wat er in de toekomst mogelijk is. Denk hierbij aan het deployed domein. Na de start wordt i.s.m. de partner een communicatieplan uitgewerkt. Het draagvlak is op dit moment nog niet toereikend.</p> <p>Het tweede deel van de BIT bevinding is niet logisch. Applicaties stellen geen eisen aan de infrastructuur.</p>	<p>FO MIKA versie 0.93, paragraaf 3.0 en 3.1, 11 december 2018.</p> <p>FO MIKA versie 0.93, paragraaf 4.9, 11 december 2018.</p> <p>FO IT Migratie, 2 november 2018, p. 8 FO MIKA, p. 21-22</p> <p>IV december 2018. 5</p>
1.11	<p>[Bevinding F] Daarnaast ontbreekt het aan een plan voor de migratie vanuit de bestaande datacenters naar de nieuwe datacenters en daarmee de geleidelijke ontmanteling ervan. Zo is ook nog onduidelijk hoe Defensie verder gaat met GRIT in de periode dat de nieuwe datacenters nog niet gereed zijn en er tijdelijke oplossingen nodig is.</p>	<p>Het uitgangspunt is om op termijn afscheid te nemen van de oude datacenters. Hiertoe ligt een voorstel.</p> <p><i>De ontwikkeling van de nieuwe IT met de afbouw van de bijbehorende huidige IT zal plaatsvinden op basis van kort-cyclische business innovatie trajecten en migratie van diensten vanuit de huidige IT. Doelstelling is de huidige IT zo snel als mogelijk uit te faseren om een dubbele beheerlast in tijd en kosten te beperken</i></p> <p>Het is een co-existentle scenario. Er is sprake van een groeiern. Ontmanteling oude datacenter valt buiten scope na FOC.</p>	<p>Housing strategie Defensie v11</p> <p>FO nieuwe IT algemeen 2.1 en 3.1</p> <p>FO nieuwe IT migratie algemeen 2.1.6</p>
1.12	<p>Creër waar nodig een tijdelijke voorziening voor de periode waarin het nieuwe datacenter nog niet af is.</p>	<p><i>Voor GRIT is een tijdelijke groeiern nodig in afwachting van de nieuwe datacenters. Hiervoor zijn twee tijdelijke locaties geselecteerd</i></p>	<p>Housing strategie Defensie v11</p>
1.13	<p>Wij adviseren u om de omvang van deze 'brokken' zodanig te beperken dat de leverancier deze binnen 12 maanden operationeel kan maken.</p>	<p>In de uitvoeringsplannen wordt de detaillering van de (kritische) mijlpalen opgenomen.</p>	<p>FO IT Migratie, 2 november 2018, p. 9</p>



**Aanbeveling 1: Verdeel het werk in kleinere meer beheersbare 'brokken' - Begin kleiner en anders**

Nr	Sub aanbeveling / bevinding BIT	Opmerking/bijzonderheden (quotes uit documenten zijn schuin gedrukt)	Bronverwijzing	Bevinding
1.14	<p>Wij kunnen ons voorstellen dat deze periodes van 12 maanden deels overlappen (in een 'dakpan' planning), maar denken dat de leverancier aan een beperkt aantal 'brokken' tegelijk zou moeten werken.</p> <p>Wij adviseren de 'brokken' zo te kiezen dat ze: zo snel mogelijk krijgsmachtonderdelen, of urgente IT-problemen oplossen, en zo min mogelijk leiden tot kapitaalvernietiging op basis van technische of economische levensduur. [Zie ook bevinding D]</p>	<p>Zie de bevinding bij 1.3 en 1.4.</p> <p>De Staatssecretaris van Defensie stelt in een brief aan de Tweede Kamer: 'Defensie heeft in 2014 geconstateerd dat vernieuwing van haar IT-infrastructuur dringend noodzakelijk is' en dat 'onder meer uit onderzoek van Deloitte blijkt dat dit [het waarborgen van de huidige IT] zonder aanvullende maatregelen mogelijk is tot in de periode 2020-2022'. Doordat Defensie bewust niet wil verkavelen maar streeft naar een samenhangend en integrale oplossing is het evident dat delen, ondanks de levensduur, toch vernieuwd moeten worden.</p> <p>De materialen uit de groeiern die zijn opgebouwd in het tijdelijke datacenter worden in het nieuwe datacenter hergebruikt. Op dit punt is geen sprake van kapitaalvernietiging.</p> <p>De migratie van hardware vanuit de tijdelijke situatie kan achteraf plaatsvinden en zit niet op het kritieke pad. De hardware kan vervolgens overal opnieuw worden ingezet (LGI of HGI)</p>	<p>Kamerstuk 31 125 nr 91</p> <p>FO Algemeen §3.1</p> <p>IT Migratie project plan Athena para 3.2.1.</p> <p>FO IT Migratie definitief pag. 12 onderaan</p>	
1.15	<p>Wij adviseren de 'brokken' zo te kiezen dat ze: IT-infrastructuur en applicaties in samenhang beschouwen. Defensie moet voorkomen dat IT-infrastructuur ingericht wordt waarop applicaties niet of alleen met veel inspanning kunnen draaien;</p>	<p>Na iedere release zullen ook de KEEP-applicaties gaan landen op de IT-Infra-oplossing en daar verder worden ontwikkeld, onderhouden en beheerd. Daarnaast zullen op de IT-Infra-oplossing de nieuwe IT Toepassingen worden ontwikkeld, beheerd en onderhouden waardoor tevens het aantal gemigreerde KEEP-applicaties werkende weg zal afnemen</p>	<p>FO IT Migratie, 2 november 2018, p. 8</p> <p>FO nieuwe IT algemeen, 3.1</p>	
1.16	<p>Wij adviseren de 'brokken' zo te kiezen dat ze: uitgaan van een omvang die Defensie kan aansturen, en er aantoonbaar Defensie capaciteit beschikbaar is om het resultaat te kunnen behalen.</p>	<p>Defensie voert regie.</p> <p>Zie boven- en onderstaande stuurmechanismen die ervoor zorgen dat resultaat op (tussentijdse) mijlpalen wordt bereikt.</p> <p>Er is een ordening aangebracht in de te realiseren functionaliteit en omvang, waarbij de realisatie stapsgewijs zal plaatsvinden. De ordening leidt tot 3 grote brokken (hierna te noemen domeinen) die per domein weer in behapbare brokken wordt gerealiseerd</p> <p>Capaciteit wordt gehaald uit de staande organisatie en wordt daarna opgevuld met backfill en inhuur. De regieorganisatie en uitvoerende organisatie worden stapsgewijs opgehoogd.</p>	<p>FO IT Migratie, 2 november 2018, p. 6</p> <p>Toelichting op integraliteit gereedstellingsplannen 0.99 hfst 4</p> <p>FO Nieuwe IT Algemeen 3.1</p>	
1.18	<p>Wij adviseren de 'brokken' zo te kiezen dat ze: de omvang van en noodzaak tot dubbele verhuizing minimaliseren.</p>	<p>De "Nieuwe IT" start met een Groeiern die incrementeel wordt uitgebreid. De Defensie IT is te groot, kostbaar en complex om in één keer te vervangen; de nieuwe IT moet daarom geleidelijk worden opgebouwd. De eerste verschijningsvorm van deze nieuwe IT zal relatief -ten opzichte van de totale omvang van de IT van Defensie- klein zijn en incrementeel worden uitgebouwd. Deze eerste verschijningsvorm is de "Groeiern"</p>	<p>FO Nieuwe IT Algemeen 3.1</p>	



Aanbeveling 1: Verdeel het werk in kleinere meer beheersbare 'brokken' - Begin kleiner en anders		
Nr	Sub aanbeveling / bevinding BIT	Opmerking/bijzonderheden (quotes uit documenten zijn schuin gedrukt)
		<p>Van een dubbele verhuizing is wel sprake, maar dit is geen issue omdat deze omvang zo klein is. Applicaties worden via NAFIN overgezet.</p> <p><i>Omdat de nieuwe IT vanuit GRIT 100% gebaseerd is op virtualisatie en moderne technieken die locatie-onafhankelijk werken, is een migratie vanaf deze tijdelijke locatie naar de uiteindelijke locatie vrijwel zonder impact. Er hoeft geen hardware verplaatst te worden, maar services worden grotendeels online verplaatst over het netwerk. Hardware wordt achteraf verplaatst. Dit sluit aan bij het advies vanuit het BIT met betrekking tot het voorkomen van de overlast door een dubbele verhuizing</i></p>
		<p>Opmerking/bijzonderheden (quotes uit documenten zijn schuin gedrukt)</p> <p>Volgde invoering GRIT versie 1.1 para 2</p>
		Bevinding





Aanbeveling 2: Koppel de opdracht voor nieuw werk aan feitelijk succes van de leverancier		
Nr	Sub aanbeveling / bevinding BIT	Opmerking/bijzonderheden (quotes uit documenten zijn schuingedrukt)
2.1	<p>Geef de leverancier een belang om succesvol te zijn.</p> <p>[Bevinding B] In de huidige opzet is de leverancier na gunning nauwelijks nog bij te sturen: financiële prikkels voor de leverancier zijn nauwelijks gekoppeld aan feitelijk succes.</p> <p>[Bevinding B] In de huidige plannen zal de leverancier beginnen met relatief eenvoudige maar omvangrijke onderdelen van de infrastructuur, zoals de werkplekken. Dit is voor de leverancier het makkelijkste, omvangrijkste en daarmee lucratiefste onderdeel van de deal. De commerciële buit is daarmee voor de leverancier meteen binnen. Er is minder bedrijfseconomische stimulans om later ook de complexere delen op te lossen, waarin serieuze uitdagingen liggen.</p>	<p>Naast de intrinsieke motivatie van een leverancier om succesvol te zijn en imagoschade te vermijden, zien we een aantal waarborgen (prijkels) om in de genoemde vallei van positieve interacties en prestaties van het ecosysteem te blijven waarin eventuele conflicten klein gehouden worden en als leermoment worden gezien:</p> <p><b>Projecten:</b></p> <p>Defensie is een Vergoeding voor (Kritische) Mijlpalen niet eerder verschuldigd dan volgens het betaalschema dat door de IT-Infrastructuurpartner is opgenomen in het overeengekomen Uitvoeringsplan. De functionaliteiten in genoemde SBB's uit het TO zijn direct gekoppeld aan Bijlage E2 Prijzenboek, daarmee is de financiële prikkel direct en transparant gekoppeld aan de functionele behoefte voor Defensie.</p> <p>Er is één mijlpaal voor Full Operational Capability (FOC), gericht op het Datacenter, LGI, HGI en ontplooid, om daar te komen moeten kritische mijlpaal 1 t/m 7 succesvol zijn gerealiseerd. Bij het tijdig realiseren van FOC volgt een vergoeding van EUR [e] miljoen.</p> <p>Slechts in uitzonderlijke gevallen kan bij discussie over een geleverde prestatie naar rato worden betaald.</p> <p>De optionele delen maken dat de leverancier door succesvol te zijn optionele delen uit het contract toebedeeld kan krijgen volgens het principe van meer- en minderwerk.</p> <p><b>Producten en diensten:</b></p> <p>Defensie is een Vergoeding voor Diensten en producten niet eerder verschuldigd dan volgens het betaalschema dat door de IT-Infrastructuurpartner is opgenomen in het overeengekomen Jaarplan.</p> <p>Met de koppeling van Diensten en producten aan bouwstenen (SBB's) bestaat een eenduidige relatie met de eisen en normen als opgenomen in het Programma van Eisen inclusief te hanteren service level agreements (SLA's) (goud, zilver of brons).</p> <p>Voor non-compliance van producten en diensten geldt dat Defensie bevoegd is om bij een ingebrekestelling aan de partner de opdracht kan geven een Herstelplan op te stellen met een hersteltermijn. Als verbetering uitblijft kan Defensie de partner sanctioneren door het (partieel) inhouden van een Vergoeding voor Diensten en producten of door een Prestatiecorrectie in mindering te brengen.</p>
		<p>Opmerking/bijzonderheden (quotes uit documenten zijn schuingedrukt)</p> <p>E1 artikel 1.1 E1 annex I</p> <p>B4 E1 artikel 1.3.7</p> <p>Visie document Finance v0.93</p> <p>FO Eisen en normen E1 artikel 1.3</p> <p>E1 artikel 1.2 E1 Annex II</p> <p>G3 4.2.1 FO Eisen en normen 1.13</p> <p>G3 artikel 4-5 E1 artikel 2.2</p>
		Bevinding

**Aanbeveling 2: Koppeling van nieuw werk aan feitelijk succes van de leverancier**






Aanbeveling 2: Koppeling van nieuw werk aan feitelijk succes van de leverancier		Opmerking/bijzonderheden (quotes uit documenten zijn schuingedrukt)		Bronverwijzing	Bevinding
Nr	Sub aanbeveling / bevinding BIT				
2.2	Daarvoor is nodig dat het contractueel en praktisch mogelijk is om te stoppen na iedere deelopdracht wanneer gewenste resultaten niet worden bereikt.	<p>Indien de samenwerking toch in de zogenoemde <b>vallei van negatieve interacties en prestaties</b> terecht komt zijn er ook waarborgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No-go besluiten en al het dan niet verlenen van de overeenkomst tav de doelstellingen uit de Overeenkomst (art 5).</li> <li>- Als de IT-Infrastructuurpartner prestatie(s) geresiteerd aan een (kritische) Mijlpaal niet behaalt, is het bepaalde in artikel [9] (<i>Realisatie</i>) van de Overeenkomst van toepassing.</li> <li>- Het beëindiging/ontbinding van de Overeenkomst kan conform de Overeenkomst (XI en XIII), bijlage C6 SPV en F1/2 Exitplan.</li> </ul>		E1 artikel 2 E1 artikel 2.1 G3 artikel 5	
2.3	Geef alleen opdracht voor nieuwe onderdelen van het contract na oplevering van een stuk IT-Infrastructuur en nadat bestaande IT-voorzieningen er succesvol naar toe zijn gemigreerd, werken, en bestaande voorzieningen zijn afgebouwd.	<p>De Defensie IT is te groot, kostbaar en complex om in één keer te vervangen; de nieuwe IT moet daarom geleidelijk (incrementeel) en in samenhang worden op- en afgebouwd. Gebruikers blijven zowel van de nieuwe als van de huidige IT gebruik maken en dus moet de IT in samenhang worden ontworpen en gerealiseerd. Naar de gebruikers toe moet de nieuwe en huidige IT zich als één integraal werkende oplossing gedragen (co-existente scenario).</p> <p>De FOC verwacht op statisch LGI, statisch HGI en ontplooid LGI/HGI dat de in het Transitieplan en Uitvoeringsplannen overeengekomen clusters van IT Toepassingen moeten door de IT-Infrastructuurpartner zijn gemigreerd en in zijn geheel zijn opgeleverd.</p> <p>De afbouw valt buiten de scope van het programma GrIT en is een verantwoordelijkheid van JIVC. Na acceptatie van FOC kan JIVC de bestaande voorzieningen afbouwen. Doelstelling is de huidige IT zo snel als mogelijk uit te faseren om een dubbele beheerlast in tijd en kosten te beperken.</p>		FO Nieuwe IT Algemeen 3.1  Bijlage B4  FO Nieuwe IT Algemeen 3.1	

**Aanbeveling 3: Creëer in het contract een optie om andere leveranciers te introduceren**

Aanbeveling 3: Creëer in het contract een optie om andere leveranciers te introduceren		Opmerking/bijzonderheden (quotes uit documenten zijn schuingedrukt)		Bronverwijzing	Bevinding
Nr	Sub aanbeveling / bevinding BIT				
3.1	Zorg dat de bouw van het nieuwe datacenter snel begint maar creëer in het contract (en in het datacenter) tenminste een optie die het u mogelijk maakt om ook andere leveranciers te introduceren, anders dan de hoofdleverancier of zijn sub leveranciers. Deze andere leveranciers moeten in die situatie dus apart gecontracteerd kunnen worden door Defensie.	<p>Bouw datacenter: Zie ook sub aanbeveling 3. 5.</p> <p>Andere leveranciers introduceren: Andere leveranciers kunnen worden geïntroduceerd middels opties. Deze 174 opties zijn opgenomen in het programma van eisen. Dit betekent dat de leverancier moet kunnen leveren, maar dat Defensie niet verplicht is om deze producten/diensten af te nemen. Voor deze producten/diensten is Defensie vrij om een andere marktpartij in te schakelen.</p>		FO: Eisen en Normen (opties)  Overeenkomst art. 45, 50, 51	
3.2	Isoleer daartoe de bouw en de exploitatie van de datacenters ('housing') in het contract.	<p>De isolatie van de bouw blijkt uit de Juridische bepalingen en de aparte bijlage die geschreven is met betrekking tot het datacenter. Hierbij zijn bouwbeoordelingen, de status, de governance, het prijzenblad en het technisch ontwerp apart van de overige bijlagen opgenomen. De bouw wordt uitgevoerd door een derde hoofdaannemer uit het Consortium,</p> <p>Het datacenter wordt op het terrein van Defensie gebouwd, dit betekent dat Defensie eigenaar is van het gebouw en dus ook vrij is in de exploitatie hiervan.</p>		De Overeenkomst Bijlage B2: Realisatie en in stand houding Housing	






Aanbeveling 3: Creëer in het contract een optie om andere leveranciers te introduceren			
Nr	Sub aanbeveling / bevinding BIT	Opmerking/bijzonderheden (quotes uit documenten zijn schuingedrukt)	Bevinding
3.3	Maak het mogelijk om ook nieuwe leveranciers (die geen contractpartner zijn) voorzieningen te laten hosten in het datacenter. U houdt zo altijd de optie open om bij non-performance van de leverancier een tweede leverancier in te schakelen en één of meerdere 'brokken' bij deze leverancier onder belang omdat Defensie aangeeft dat de marktpartijen op dit moment niet de kennis en kunde hebben om de complexere delen van oplevering 3 te realiseren.	<p>Bij de bouw wordt er rekening mee gehouden dat er ook voorzieningen gehost kunnen worden voor een tweede markt. Athena zal ongeveer 1/3 van de beschikbare ruimte nodig hebben om het datacenter in te richten voor de afgesproken capaciteit.</p> <p>Andere leveranciers kunnen geïntroduceerd worden middels opties (zie 3.1)</p> <p>Subleveranciers kunnen geïntroduceerd worden middel clause in overeenkomst (zie 3.1)</p> <p>Bij non-performance zijn er sturingsmechanismen aanwezig om hiermee om te gaan. Als laatste middel is er de exit-strategie (zie 2.1 &amp; 2.2).</p> <p>De marktpartij beschikt over alle technische kennis die benodigd is om aan de eisen te voldoen. In de startvraag is een bezwaarschrift en kunde als eis gesteld. Dit is door middel van referenties aangegeven, welke uitvoerig zijn gecheckt. Samen met het Defensiepersoneel is de marktpartij in staat om ook de complexere delen van het ontplooiende domein te realiseren.</p> <p>Het Special Purpose Vehicle (SPV) zorgt ervoor dat de continuïteit gewaarborgd kan worden en Defensie onafhankelijk van de marktpartij kan opereren. Wanneer een exit-beslissing is genomen treedt het SPV in werking waarbij Athena verplicht is om te blijven leveren en Defensie de tijd heeft om op zoek te gaan naar alternatieven.</p> <p>Daarnaast worden continuïteitstoetsen uitgevoerd om zeker te stellen dat Defensie de IT kan voortzetten met de kennis en vaardigheden van het eigen personeel.</p>	<p>FO: Eisen en Normen</p> <p>Programma van eisen ITE-HOU-265</p> 
3.4	[Bevinding D] Omdat de eerste oplevering van GrIT – het realiseren van gemeenschappelijke kantoorautomatisering voor 70.000 medewerkers – omvangrijk is, alle medewerkers raakt, is Defensie na de eerste migratie maximaal afhankelijk van de leverancier en wordt een exit scenario een bijna theoretische optie.	<p>Defensie onafhankelijk van de marktpartij kan opereren. Wanneer een exit-beslissing is genomen treedt het SPV in werking waarbij Athena verplicht is om te blijven leveren en Defensie de tijd heeft om op zoek te gaan naar alternatieven.</p> <p>Daarnaast worden continuïteitstoetsen uitgevoerd om zeker te stellen dat Defensie de IT kan voortzetten met de kennis en vaardigheden van het eigen personeel.</p> <p>Er is bewust gekozen voor een geïntegreerde aanpak waarbij integraliteit de lead principe is geweest voor het ontwerp. Hierin is dus bewust niet gekozen om de delen uit het IT domein te verkavelen. Zowel LGI, HGI en het ontplooiende domein zullen simultaan aan elkaar worden opgelopen.</p>	<p>Bijlage C6: SPV Bijlage F1: Exitplan Bijlage D2: Eisen aan Plannen Bijlage A5: Personeel en Organisatie</p> <p>Gesprek: FO: Nieuwe IT Algemeen Bijlage B4: Fasering en planning</p> 
3.5	Zorg dat de bouw van de nieuwe datacenters snel begint. Stel richtdata vast voor de gebruikname van nieuwe datacenters en voor de ontmanteling van bestaande datacenters.	<p>Bouw datacenter: Kritische mijlpaal 1: tijdelijke housing opgeleverd – datum: 3 maanden na start overeenkomst. Kritische mijlpaal 3: bouw start datacenter – datum: 7 maanden na start overeenkomst. (NB: doch uiterlijk 1 sept 2019) Kritische mijlpaal 7: oplevering datacenter – datum: 19 maanden na start overeenkomst. Ontmanteling van de bestaande datacenters – datum: 48 maanden na start overeenkomst (na bereiken FOC). De ontmanteling van de datacenters valt buiten scope van GrIT.</p> <p>Er is tevens extra budget gereserveerd om de voorbereidende werkzaamheden al plaats te kunnen laten vinden om zo snel mogelijk met de bouw te starten.</p>	<p>Bijlage B4: Fasering en Planning FO: IT Migratie 2.1.6.</p> <p>POC</p> 
3.6	Geef aan hoe u IT-infrastructuur en applicaties denkt te migreren van de bestaande situatie naar de nieuwe situatie. Verwerk dit in de totaalplanning.	<p>Migratie IT-infrastructuur en applicaties: zie aanbeveling 1.5, 1.9, 1.10</p> <p>Verwerking in totaalplanning: Migratie van de applicaties is nog niet verwerkt in de totaalplanning. Dit is afhankelijk van de analyse van het IT landschap en het Technisch Ontwerp. 3 december is dit project gestart, er is 6 maanden voor uitgetrokken.</p>	<p>FO MKA PVA voorbereiden MKA POC AHA</p> 

**Aanbeveling 4: Rond reorganisatie JIVC zo speedily mogelijk af en maak regieorganisatie operationeel**

Nr	Sub aanbeveling / bevinding BIT	Opmerking/bijzonderheden (quotes uit documenten zijn schuingedrukt)	Bronverwijzing	Bevinding
4.1	[Bevinding E] De Defensie IT-organisatie JIVC is nog niet klaar om een contract van deze omvang te besturen.	<p>JIVC stelt zich gereed, zodat de verantwoordelijkheid voor de aansturing van – en samenwerking met de IT-infrastructuurpartner na contract ondertekening van de programmaorganisatie GRIT overgenomen kan worden.</p> <p>Er is een groeimodel opgezet voor de JIVC regie organisatie</p> <p>Er zijn nu 3 personen actief in de regieorganisatie, waaronder het hoofd regie. Per 1-1-2019 starten 18 personen, uit te breiden naar 23 per 1-9-2019.</p> <p>Tevens wordt er nu al gewerkt met inhuur. Waar geen eigen personeel voorhanden is zal (tijdelijk) extra inhuur plaatsvinden.</p> <p>Regieplan is op 20 dec in program board.</p>	Gereedstellingsplan regie versie 0.99 para 1 idem para 4.2 idem tabel 3	
4.2	[Bevinding E] JIVC heeft geen ervaring met het aansturen van een leverancier op basis van een contract van deze omvang en complexiteit en zal deze moeten opbouwen.	<p>Contract op deze wijze is nieuw. Ervaring zal moeten worden opgebouwd. Er vinden vele dialoogsessies plaats om met Athena te synchroniseren.</p> <p>Regieorganisatie wordt gevuld met ervaren medewerkers, aangevuld met ingehuurde medewerkers vanuit gerenommeerde organisaties zoals PWC, Quint e.d.</p> <p>Medewerkers worden opgeleid en getraind.</p> <p>De periode tot contractering, wordt vooral gebruikt voor het opleiden &amp; trainen van de functionarissen, het inlezen in de materie, het organiseren van simulaties van de Regieprocessen en het in werking zetten van de regiefuncties, processen en stuurmechanismen voor de besturing van het contract GRIT</p> <p>Prometheus Een uitgewerkt inwerkprogramma is in place</p> <p>Na de werving start de opleiding en training Hierbij zal gebruik worden gemaakt van bestaande opleidingen, aangevuld met in-huis simulatie Daarnaast zal worden gewerkt met ervaren externe expertise(inhuur) die het Defensiepersoneel begeleidt Deze begeleiding zal voor langere duur worden geborgd Na de gereedstelling volgt de uitvoeringsfase voor regie</p> <p>Verdeling verantwoordelijkheden en werkzaamheden</p> <p>Overleg en governance</p> <p>Consequenties voor gereedheid JIVC beschreven</p>	Gereedstellingsplan regie versie 0.99 para 4.2 Idem para 6	
4.3	[Bevinding E] Het is nog onduidelijk hoe het samenwerkingsmodel tussen de leverancier en Defensie medewerkers er uit gaat zien en daarmee welke eisen dit aan JIVC gaat stellen.		Bijlage A5 1.3 en werkdokument P&O 1.3 en 1.4 Bijlage G1 en Visie Athena Governance Gereedstellingsplannen regie, uitvoering, Programma Bijlage A5 en werkdokument P&O	
4.4	[Bevinding E] Wij denken dat Defensie overdreven verwachtingen heeft van het samenwerkingsmodel met de leverancier. In de grond is deze relatie ook een klantleverancier relatie, met alle tegengestelde belangen van dien.	<p>De verwachtingen van de samenwerking staan beschreven als richtsnoeren, overeen te komen met de IT-partner.</p> <p>Richtsnoer voor de samenwerking tussen Partijen is dat deze wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen Daartoe zullen Partijen hun afspraken nakomen en zullen zij open, eerlijk en transparant zijn tegenover elkaar wanneer zij daarin niet slagen</p> <p>In de bijlagen zitten wel elementen van een k/i relatie, zoals stuurmechanismen, betaalmomenten etc. die voor de nodige checks &amp; balances zorgen</p>	Bijlage g2 Richtsnoeren  Bijlage G3	
4.5	[Bevinding E] GRIT introduceert nieuwe processen en werkmethoden. De implementatie hiervan kost veel tijd en energie en is nog niet voorbereid.	<p>De werkmethode is op hoofdlijnen voorbereid in een aantal bijlagen bij het contract. Athena heeft een voortlopend bedrijfsvoeringsplan opgesteld dat na contract verder met Defensie wordt afgestemd.</p>	Bijlage A5 P&O BijlageG2 Governance Bedrijfsvoeringsplan Athena v. 0.97	



**Aanbeveling 4: Rond reorganisatie JIVC zo spoedig mogelijk af en maak regieorganisatie operationeel**

Nr	Sub aanbeveling / bevinding BIT	Opmerking/bijzonderheden (quotes uit documenten zijn schuingedrukt)	Bronverwijzing	Bevinding
4.6	<p>JIVC en de programmaorganisatie over voldoende capaciteit en de benodigde competenties beschikken voor migratie van applicaties.</p>	<p>Migratie wordt grotendeels door personeel Athena gedaan (75%)</p> <p>Doel is het realiseren van de IT-Toepassingen Migratie met een zo beperkt mogelijke impact op de personele capaciteit bij zowel Defensie bedrijfsvoering (inclusief de Defensieonderdelen) als JIVC;</p> <p>JIVC heeft al ervaring met eerdere migraties</p> <p>Om de daadwerkelijke Migratie Keep Applicaties succesvol uit te kunnen voeren, zal het team Migratie Keep Applicaties in de periode van 1 november 2018 tot en met 1 maart 2020 voorbereidende activiteiten uitvoeren. Per keten is een Point of Contact aangewezen.</p> <p>De IT-Infrapartner dient in het Migratiescenario de minimaal benodigde inzet en afhankelijkheid (capaciteit, skills, activiteit en personen indien bekend) van Defensie personeel op te nemen. De door Defensie te leveren capaciteit mag in totaal (over alle applicaties heen) niet meer zijn dan 25% van totale benodigde capaciteit voor de IT-Applicatie migratie</p> <p>De capaciteit is hierbij in kaart gebracht. 15vte tot 1 juni van JIVC met specialisten vanuit de ketens. Het kernteam is geformeerd vanuit JIVC..</p> <p>Athens (externe experts) gaat voor 75% de migratie doen. Athens doet ook de analyse. Zie verantwoordelijkheidsverdeling.</p> <p>De IT-Infrastructuurpartner dient in het Migratiescenario de minimaal benodigde inzet en afhankelijkheid (capaciteit, skills, activiteit en personen indien bekend) van Defensie personeel op te nemen. De door Defensie te leveren capaciteit mag in totaal (over alle applicaties heen) niet meer zijn dan 25% van totale benodigde capaciteit voor de IT-Toepassingen migratie</p> <p>Naast de interne medewerkers maakt het team MKA ook gebruik van externe expertise</p> <p>Fase 1 is per 1-1-2019 een feit. Fase 2 moet nog worden besloten.</p> <p>De directeur JIVC geeft aan dat JIVC er bij de start van het contract gereed voor is</p>	<p>Bijlage A5 1.3 en werkdocument P&amp;O 1.4</p> <p>Bijlage B3 para 1</p> <p>Bjiv. project SPEER</p> <p>Plan van aanpak voorbereiden MKA</p> <p>FO MKA bijlage P&amp;O</p> <p>PVA voorbereiden MKA capaciteitstabellen</p> <p>FO MKA 4.2 en 4.3</p> <p>Bijlage B3 tabel 26</p> <p>PVA voorbereiden MKA 3.1.2.</p> <p>Nota HDBV scenario's URBO d.d. 151118 uit te werken door HDP</p> <p>Gesprek met directeur JIVC 061218</p> <p>Gereedstellingsplan regle para 4.2.</p>	
4.7	<p>Zorg met inzet van externe experts die bewezen succesvol zijn geweest in vergelijkbare trajecten dat plannen voor applicatiemigratie concreet en realistisch worden.</p>	<p>De directeur JIVC geeft aan dat JIVC er bij de start van het contract gereed voor is</p> <p>Regieorganisatie wordt nu opgelopen. Nu 3 man actief (voor 1 januari Plannen liggen 20 december in PB GRIT +2). 18 man worden gewonnen</p>	<p>FO MKA 4.2 en 4.3</p> <p>Bijlage B3 tabel 26</p> <p>PVA voorbereiden MKA 3.1.2.</p> <p>Nota HDBV scenario's URBO d.d. 151118 uit te werken door HDP</p> <p>Gesprek met directeur JIVC 061218</p> <p>Gereedstellingsplan regle para 4.2.</p>	
4.8	<p>Defensie gunt niet totdat u zeker weet dat JIVC de lopende reorganisatie voldoende heeft afgerond</p>	<p>De directeur JIVC geeft aan dat JIVC er bij de start van het contract gereed voor is</p>	<p>FO MKA 4.2 en 4.3</p> <p>Bijlage B3 tabel 26</p> <p>PVA voorbereiden MKA 3.1.2.</p> <p>Nota HDBV scenario's URBO d.d. 151118 uit te werken door HDP</p> <p>Gesprek met directeur JIVC 061218</p> <p>Gereedstellingsplan regle para 4.2.</p>	
4.9	<p>Defensie gunt niet totdat de directie van JIVC aangeeft in staat te zijn de leverancier te sturen.</p>	<p>De directeur JIVC geeft aan dat JIVC er bij de start van het contract gereed voor is</p>	<p>FO MKA 4.2 en 4.3</p> <p>Bijlage B3 tabel 26</p> <p>PVA voorbereiden MKA 3.1.2.</p> <p>Nota HDBV scenario's URBO d.d. 151118 uit te werken door HDP</p> <p>Gesprek met directeur JIVC 061218</p> <p>Gereedstellingsplan regle para 4.2.</p>	
4.10	<p>Wij kunnen ons voorstellen dat u werkt met een 'tijdelijke beheer- en reorganisatie', maar deze moet dan wel voor de eerste gunning operationeel zijn.</p>	<p>De directeur JIVC geeft aan dat JIVC er bij de start van het contract gereed voor is</p> <p>Regieorganisatie wordt nu opgelopen. Nu 3 man actief (voor 1 januari Plannen liggen 20 december in PB GRIT +2). 18 man worden gewonnen</p>	<p>FO MKA 4.2 en 4.3</p> <p>Bijlage B3 tabel 26</p> <p>PVA voorbereiden MKA 3.1.2.</p> <p>Nota HDBV scenario's URBO d.d. 151118 uit te werken door HDP</p> <p>Gesprek met directeur JIVC 061218</p> <p>Gereedstellingsplan regle para 4.2.</p>	

## Bijlage B: verwerking van het eerste BIT advies met mapping op het tweede BIT advies

<b>(Sub)aanbeveling BIT 2016</b>	<b>(Sub)aanbeveling BIT 2018 (zie bijlage A)</b>
<p>1. Definieer stuurmiddelen voor een machtsbalans met de leverancier</p> <p>Defensie moet zorgen dat zij de juiste stuurmiddelen ten opzichte van een eventuele leverancier vooraf bedenkt zodat een goede machtsbalans bij de leverancier kan worden bedongen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaal de juiste incentives voor de leverancier zodat Defensie en de leverancier zoveel mogelijk gelijke doelen nastreven.</li> </ul>	<p>Aanbeveling 2: Koppel de opdracht voor nieuw werk aan feitelijk succes van de leverancier</p> <p>2.1 Geef de leverancier een belang om succesvol te zijn.</p>
<p>Maak de leverancier in ieder geval medeverantwoordelijk voor het snel migreren van het applicatielandschap en voor het reduceren van de totale kosten van de IT-infrastructuur, dus oud en nieuw samen.</p>	<p>2.3 Geef alleen opdracht voor nieuwe onderdelen van het contract na oplevering van een stuk IT-infrastructuur en nadat bestaande IT-voorzieningen er succesvol naar toe zijn gemigreerd, werken, en bestaande voorzieningen zijn afgebouwd.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definieer exact waar de nieuwe leverancier verantwoordelijk voor wordt.</li> </ul>	<p>4.3 Het is nog onduidelijk hoe het samenwerkingsmodel tussen de leverancier en Defensie medewerkers er uit gaat zien en daarmee welke eisen dit aan JVC gaat stellen.</p>
<p>Overweeg daarbij om de datacenterdienstverlening, de housing, apart aan te besteden. Dat zou de lock-in bij de infrastructuur leverancier aanzienlijk verminderen</p>	<p>3.2 Isoleer daartoe de bouw en de exploitatie van de datacenters ('housing') in het contract.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwerp contractclausules die Defensie voldoende vrijheid van handelen en transparantie garanderen: <ul style="list-style-type: none"> <li>o exit-clausules die Defensie de mogelijkheid bieden om van (onderdelen van) het contract af te kunnen</li> </ul> </li> </ul>	<p>2.2 Daarvoor is nodig dat het contractueel en praktisch mogelijk is om te stoppen na iedere deelopdracht wanneer gewenste resultaten niet worden bereikt.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o step-in rights bij non-performance (door Defensie zelf of door een aan te wijzen partij)</li> <li>o aanwijsrechten van onderaannemers</li> </ul>	<p>Aanbeveling 3: Creëer in het contract een optie om andere leveranciers te introduceren</p> <p>3.1 Zorg dat de bouw van het nieuwe datacenter snel begint maar creëer in het contract (en in het datacenter) tenminste een optie die het u mogelijk maakt om ook andere leveranciers te introduceren, anders dan de hoofdleverancier of zijn sub leveranciers. Deze andere leveranciers moeten in die situatie dus apart gecontracteerd kunnen worden door Defensie.</p>

(Sub)aanbeveling BIT 2016	(Sub)aanbeveling BIT 2018 (zie bijlage A)
<p>o de mogelijkheid voor hire/fire-afspraken inzake de inzet van sleuteipers van de leverancier</p>	<p>Deze aanbeveling staat niet in het BIT advies uit 2018. De aanbeveling is onder meer overgenomen in de Overeenkomst artikel 29 en bijlage A5 P&amp;O.</p>
<p>o het recht om de door de leverancier ingezette assets (zoals hardware en software) over te nemen tegen boekwaarde</p>	<p>Deze aanbeveling staat niet in het BIT advies uit 2018. De aanbeveling is onder meer overgenomen in de Overeenkomst artikel 50-51 en 55-56, bijlage F1 Exitplan en F3 Exitvergoedingen. Na gunning wordt bijlage C6 SPV opgesteld.</p>
<p>o de verplichting voor de leverancier om zoveel mogelijk gebruik te maken van marktstandaarden</p>	<p>Deze aanbeveling staat niet in het BIT advies uit 2018. De aanbeveling is onder meer overgenomen in artikel 11-12 en 20 van de Overeenkomst.</p>
<p>o het recht voor Defensie om marktconformiteitstoetsen (financieel) en IT audits door onafhankelijke derden te laten uitvoeren, en de toegepaste open calculatie door een accountant te laten controleren.</p>	<p>Deze aanbeveling staat niet in het BIT advies uit 2018. De aanbeveling is onder meer overgenomen in artikel 26 (marktprijzen), 27 (financial audits), 25 (openbook accounting) en 36 (benchmark).</p>
<p>2. Sla een aantal inhoudelijke pijlspalen Het definiëren van de volgende pijlspalen kan prima in dialoog met de markt, maar Defensie zou hierover besluiten moeten hebben voor de gegadigde leveranciers worden uitgenodigd hun definitieve inschrijvingen te doen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werk binnen een aantal maanden in ieder geval het ontwerp voor de vaste datacenters uit en stel zaken als aantal, locaties, beveiligingsniveau en datacenterconfiguratie vast.</li> </ul> <p>Besluit welke vaste datacenters Defensie wil behouden, welke op termijn worden gesloten, welke nieuw worden verworven en welke worden gerenoveerd.</p>	<p>Deze aanbeveling staat niet in het BIT advies uit 2018. De aanbeveling is onder meer overgenomen in het FO statische datacenters en de Housing Strategie Defensie.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toets de nieuwe datacenterconfiguratie aan het (WAN-)netwerkontwerp met alle eisen die daarbij een rol spelen, zoals beveiliging en datavolume. Stel het benodigde netwerk vast.</li> </ul>	<p>Deze aanbeveling staat niet in het BIT advies uit 2018. De aanbeveling is onder meer overgenomen in het FO Connectivity services hist. 2</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaal op basis van het applicatieoverzicht de eisen aan de nieuwe infrastructuur en stel vast welke applicaties het meest urgent zijn:</li> </ul>	<p>1.3 Zorg dat deze [brokken] waarde toevoegen voor de bedrijfsvoering en de operationele inzet, of op terreinen waar concrete IT-problemen zijn.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Analyseer het applicatielandschap. Stel van de grootste en belangrijkste applicaties vast welke eisen deze aan nieuwe infrastructuur stellen. Dit helpt ook in de dialoog met leveranciers.</li> </ul>	<p>1.10 [Bevinding A] Het is nu nog onvoldoende duidelijk welke applicaties Defensie wil behouden en op de toekomstige infrastructuur moeten gaan landen dan wel welke applicaties worden herbouwd of vervangen. Het is daarmee onduidelijk welke eisen de applicaties aan de infrastructuur stellen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Cluster de applicaties op basis van de mate waarin ze bedrijfskritisch zijn, knelpunten oplossen, of kostenreductie opleveren. Dit helpt om straks de infrastructuurpartner zo snel mogelijk op de belangrijkste gebieden in te zetten. Bovendien helpt deze analyse om zelf gericht aan het werk te gaan zolang nog geen partner is gecontracteerd (zie ook punt 4).</li> </ul>	<p>1.3 Zorg dat deze [brokken] waarde toevoegen voor de bedrijfsvoering en de operationele inzet, of op terreinen waar concrete IT-problemen zijn.</p>

(Sub)aanbeveling BIT 2016	(Sub)aanbeveling BIT 2018 (zie bijlage A)
<p>o Zorg voor een eerste inzicht in de mogelijke inrichting van de infrastructuur. Ontleen dit aan de analyse van het applicatielandschap, de IT-visie uit het HLO en aan de dialoog met de markt.</p>	<p>1.10 [Bevinding A] Het is nu nog onvoldoende duidelijk welke applicaties Defensie wil behouden en op de toekomstige infrastructuur moeten gaan landen dan wel welke applicaties worden herbouwd of vervangen. Het is daarmee onduidelijk welke eisen de applicaties aan de infrastructuur stellen.</p>
<p>o Bepaal voor het eerste cluster van applicaties of het nodig is om uit te faseren, te migreren of te herbouwen.</p>	<p>3.6 Geef aan hoe u IT-infrastructuur en applicaties denkt te migreren van de bestaande situatie naar de nieuwe situatie. Verwerk dit in de totaalplanning.</p>
<p>3. Vergroot het inzicht in de benodigde middelen De uitvoering van GRIT en de overige projecten vereist een groot aantal mensen en middelen. Maak de benodigde capaciteit en middelen inzichtelijk aan de hand van de onder punt 2 opgedane inzichten voor het oplossen van deelproblemen.</p>	<p>1.16 Wij adviseren de 'brokken' zo te kiezen dat ze: uitgaan van een omvang die Defensie kan aansturen, en er aantoonbaar Defensie capaciteit beschikbaar is om het resultaat te kunnen behalen.</p>
<p>Vergroot bovendien het inzicht in de benodigde meerjarige financiering en zorg voor financiële dekking op het moment van aanbesteden. Voor het uiteindelijk wetslagen van de vernieuwing van de IT is het daarnaast het volgende belangrijk:</p>	<p>Deze aanbeveling staat niet in het BIT advies uit 2018 en is niet onderzocht.</p>
<p>4. Blijf zelf ondertussen voortvarend aan het werk met het oplossen van huidige IT problemen Er zal geruime tijd verstrijken voordat een leverancier is gecontracteerd en de dienstverlening is gestart. Wacht in de tussentijd niet met het oplossen van problemen, maar blijf voortvarend aan de slag met overzichtelijke projecten die kunnen worden gedefinieerd op basis van de onder punt 2 opgedane inzichten. Bereid de Defensieorganisatie voor op het feit dat onderdelen van de bestaande infrastructuur mogelijk nog vele jaren in de lucht moeten worden gehouden. Definieer projecten van maximaal zes tot negen maanden en prioriteer deze. Werk aan projecten die leiden tot het oplossen van kritieke knelpunten, tot vereenvoudiging van het applicatielandschap of tot directe kostenreductie, bijvoorbeeld door het uifaseren van oude, redundante applicaties, het harmoniseren van versies van software en het saneren van platformen. Maak applicaties - eventueel met behulp van derden - gereed voor migratie.</p>	<p>Deze aanbeveling staat niet in het BIT advies uit 2018, valt buiten scope van GRIT en is niet onderzocht.</p>
<p>5. Houd tempo in de samenvoeging JIVC en OPS De vorming van een stabiele regieorganisatie binnen JIVC/OPS is randvoorwaardelijk voor het kunnen aansturen van de nieuwe leverancier. Voer de samenvoeging van JIVC en OPS zorgvuldig uit, maar houd het tempo daarbij hoog.</p>	<p>Aanbeveling 4: Rond reorganisatie JIVC zo spoedig mogelijk af en maak regieorganisatie operationeel</p>

## Bijlage C: gebruikte GrIT documenten

### De Overeenkomst

#### Bijlagen

- G2. Richtsnoeren
- B3. Migratie KEEP IT Toepassingen
- A5. Personeel en Organisatie
- E1. Financiële afspraken
- G3. Stuurmechanismen
- G1. Governance
- B4. Fasering en planning

#### Functioneel ontwerp

- 01. Nieuwe IT Algemeen
- 0.2 De Scope Prometheus
- 0.3 Eisen en Normen
- 0.5 Housing Statische Datacenters
- 0.9 Connectivity Services
- 13. IT Migratie
- 14. Migratie KEEP Applicaties V0.93

- Plan van aanpak voorbereiden op MKA V1.2
- Werkdocument Personeel en Organisatie
- Visiedocument Finance
- Volgorde invoering GrIT

Mapping TO eisen op kritische mijlpalen  
Housing Strategie Defensie v1.1

#### Gereedstellingsplan

- Programmaorganisatie v0.995
- Regie v0.99
- Uitvoering v0/99
- Integraliteit v0.99

#### Athena

- POC Housing
- Poc Analyse Huidig Applicatielandschap
- Stuurmechanismen Athena
- IT Migratie Project Plan v0.97
- Transitie v1.0
- Bedrijfsvoeringsplan v 0.97

#### Dialogdocumenten

- Personeel en Organisatie
- Governance
- Richtsnoren
- Stuurmechanisme
- Programmasturing t.b.v. Athena



---

**Auditdienst Rijk**  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag  
(070) 342 77 00

