

Vergaderjaar 2010–2011

**31 460**

**Project SPEER**

**Nr. 18**

## **VERSLAG VAN EEN ALGEMEEN OVERLEG**

Vastgesteld 7 maart 2011

De vaste commissie voor Defensie<sup>1</sup> heeft op 9 februari 2011 overleg gevoerd met minister Hillen van Defensie over:

- **de brief van de staatssecretaris van Defensie d.d. 16 april 2010 over de Voortgangsrapportage programma SPEER (31 460, nr. 12);**
- **de brief van de minister van Defensie d.d. 9 augustus 2010, met een lijst van vragen en antwoorden inzake Voortgangsrapportage programma SPEER (31 460, nr. 13);**
- **de brief van de minister van Defensie d.d. 8 oktober 2010, over de Halfjaarlijkse voortgangsrapportage programma SPEER (31 460, nr. 14);**
- **de brief van de minister van Defensie d.d. 9 december 2010, met antwoorden op vragen van de commissie voor Defensie over de halfjaarlijkse voortgangsrapportage SPEER (31 460, nr. 15);**
- **de brief van de minister van Defensie d.d. 13 januari 2011, met een reactie op verzoek commissie om nadere informatie t.b.v. het AO SPEER en om een reactie op het artikel «Defensie sluit raamcontracten ICT-inhuur» (31 460, nr. 16);**
- **de brief van de minister van Defensie d.d. 20 januari 2011, met een reactie op verzoek commissie om nadere informatie inzake programma SPEER (31 460, nr. 17).**

Van dit overleg brengt de commissie bijgaand geredigeerd woordelijk verslag uit.

De voorzitter van de vaste commissie voor Defensie,  
Van Beek

De griffier van de vaste commissie voor Defensie,  
De Lange

<sup>1</sup> Samenstelling:

Leden: Van Beek (VVD), voorzitter, Van Bommel (SP), Van der Staaij (SGP), Timmermans (PvdA), Eijssink (PvdA), Van Miltenburg (VVD), Knops (CDA), Jacobi (PvdA), Brinkman (PVV), Ten Broeke (VVD), Jasper van Dijk (SP), Thieme (PvdD), Wiegman-van Meppelen Scheppink (ChristenUnie), De Rouwe (CDA), ondervoorzitter, Berndsen (D66), Kortenoeven (PVV), Monasch (PvdA), Bosman (VVD), El Fassed (GroenLinks), Hernandez (PVV), Bruins Slot (CDA), Hachchi (D66) en Grashoff (GroenLinks).

Plv. leden: Taverne (VVD), Van Raak (SP), Dijkgraaf (SGP), Smeets (PvdA), Wolbert (PvdA), Dijkhoff (VVD), Ferrier (CDA), Samsom (PvdA), Helder (PVV), Nicolai (VVD), Irrgang (SP), Ouweland (PvdD), Voordewind (ChristenUnie), Ormel (CDA), Schouw (D66), Bontes (PVV), Heijnen (PvdA), Mulder (VVD), Halsema (GroenLinks), De Roon (PVV), Haverkamp (CDA), Pechtold (D66) en Braakhuis (GroenLinks).

**Voorzitter: Van Beek**  
**Griffier: Lemaier**

Aanwezig zijn zes leden der Kamer, te weten: Van Beek, Bosman, Bruins Slot, Eijssink, Hachchi en Hernandez

en minister Hillen van Defensie, die vergezeld is van enkele ambtenaren van zijn ministerie.

De **voorzitter**: Ik open het algemeen overleg over de voortgangsrapportage SPEER (Strategic Process and Enterprise Resource Planning Enabled Reengineering). Ik heet de minister en zijn staf en de collega's welkom.

De heer **Bosman** (VVD): Voorzitter. Eindelijk zijn wij toe aan de behandeling van de voortgangsrapportage SPEER. Dit dossier is een voorbeeld van de werkwijze van Defensie: een complex probleem dat binnen de organisatie wordt opgelost, waarbij gebrek aan visie, regie en een harde hand duidelijk zijn. Dit project maakt duidelijk dat Defensie een naar binnen gekeerde en gerichte organisatie is, die geen of weinig oog heeft voor wat er buiten de organisatie gebeurt. Het wordt nu tijd om duidelijk een streep in het zand te trekken om ervoor te zorgen dat het geld dat al uitgegeven is en het geld dat nog uitgegeven gaat worden, op de goede plek terecht gaat komen.

Ik heb vier aan elkaar gerelateerde punten van kritiek op het project. Mijn eerste punt is het gebrek aan visie. In de opzet van het project is ervoor gekozen om een aantal ketens in de bedrijfsvoering op te nemen in het SAP-project. De keuze om vanuit een keten de SAP-structuur in te voeren, was riskant, zeker als je werkt vanuit de operationele kant naar de basis toe. Door te beginnen aan de operationele kant leg je je vast op waar de basis moet gaan eindigen. Dat is een vreemde constructie, zeker als je weet dat het een meerjarenproject is, waarbij de ICT-omgeving ook niet stilstaat. Als er was gekozen om vanuit de basis te starten, was er de zekerheid dat de basis werkend is voordat je de lange lijnen naar de operationele onderdelen trekt. Als basis benoem ik dan het hele voorraadbeheer. Vanuit die basis kan er iedere keer weer voor worden gekozen om de volgende schil om de structuur heen te leggen. Door aan de andere kant van de keten te beginnen, leg je een financiële verplichting neer die onontkoombaar en niet te stoppen is. Hierdoor is het project onoverzichtelijk geworden, werden de ambities te groot en is het financieel uit de hand gelopen. Waarom is er voor deze manier van werken gekozen? Kan de minister aangeven dat het Defensievoorraadbeheer volledig omgezet is naar een en dezelfde structuur? Zo niet, wanneer wordt dit punt wel bereikt? Kan de minister aangeven of SPEER stop te zetten is met een werkende basisfunctionaliteit?

Mijn tweede punt van kritiek is het gebrek aan regie. Als het goed is, is er sprake van een eenhoofdige ambtelijke verantwoordelijkheid voor dit project: een regisseur die stuurt daar waar de problemen ontstaan en die met visie op de toekomst kan sturen in het project. Er is in dit project te lang aangemodderd, waarbij het niet duidelijk was waar het project moest eindigen. Kostenoverschrijdingen waren eerder regelmaat dan uitzondering. De regiefunctie is te lang buiten beeld geweest. Kan de minister aangeven wie binnen de ambtelijke organisatie verantwoordelijk is voor de invoering van dit project?

Mijn derde kritiekpunt is het gebrek aan de harde hand. Het invoeren van SAP vergt aanpassing. Het probleem is dat binnen de SPEER-organisatie de aanpassingen in het SAP-systeem werden gezocht, terwijl duidelijk moge zijn dat bij de invoering van SAP de bedrijfsvoering wordt gestandaardiseerd naar het systeem. Hierdoor ontstaan, zoals collega Ten Broeke het zo goed verwoordt, de broodjes speciaal. Door het aanpassen

van de software op de bedrijfsvoering ontstaan kosten die niet nodig waren geweest. Waar was die harde hand die duidelijk maakte dat broodjes speciaal niet aan de orde waren? Kan de minister garanderen dat het aanpassen van de bedrijfsvoering aan de software nu uitgangspunt is? Mijn vierde en laatste punt betreft de naar binnen gekeerde organisatie. Toen wij voorlichting kregen over SPEER werd aangegeven dat andere NAVO-partners bezig waren met de invoering van SAP. Toen ik vroeg of er contacten waren met die andere landen over de invoering van dit soort systemen, werd ontkennend geantwoord. Ik kan er niet bij dat iedereen opnieuw het wiel zit uit te vinden, zeker niet als sprake is van een branche-oplossing voor de NAVO-partners in SAP, defense forces en public security, het zogenaamde SAP-DFPS. Kan de minister aangeven waarom er geen contacten zijn met collega-NAVO-landen die bezig zijn met de invoering van SAP? Heeft de minister kennisgenomen van de coalition interoperability demonstration, uitgevoerd door het NATO Allied Command Transformation? Gaat de Nederlandse SAP-oplossing zorg dragen voor aansluiting op de andere systemen binnen de NAVO? Dit project is er niet een om trots op te zijn. Ik ben blij dat de minister de streep heeft getrokken voor de kosten van het project en dat die 268,1 mln. het eindbedrag is. De vraag is wel welke werkbare functionaliteit er dan overblijft. Het risico blijft aanwezig dat wij door een gebrek aan visie, regie en harde hand met een gebrekkig systeem blijven zitten, ook al blijven wij binnen die 268,1 mln. Zoals ik heb aangegeven, ga ik ervan uit dat er een werkende basisstructuur zal ontstaan, waarna wij een pas op de plaats maken. Tijdens die pas op de plaats kan Defensie zich oriënteren op de omgeving en de mogelijkheden die er binnen de ICT-omgeving zijn. De VVD is geen voorstander van naming and shaming, maar de verantwoordelijken dienen wel hun verantwoordelijkheid te nemen, dan wel daarop aangesproken te worden. Het kan niet zo zijn dat een korporaal wel gestraft wordt voor zijn mogelijke wanbeheer en een sg niet. Het AMAR en het BARD zijn daar duidelijk in. Mochten er in de toekomst tekorten ontstaan bij de invoering van een project, stel ik voor om artikel 146 van het AMAR en artikel 93 van het BARD toe te passen. Dit zijn de artikelen die verplichten tot het aanzuiveren van een tekort door de verantwoordelijke militair of ambtenaar.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik ben geneigd om op de laatste opmerking in te gaan, maar dat zal ik niet doen. De heer Bosman wil min of meer tijdelijk de stekker er uittrekken. Voor mij is op sommige onderdelen die stekker er nooit ingestopt. Wat bedoelt hij precies? Hij constateert dat er veel mis is en wil nu een pas op de plaats om te bekijken wat de uitgangspunten en doelen zijn en moeten zijn.

De heer **Bosman** (VVD): Er is heel veel geld uitgegeven aan het systeem. Als het goed is, ligt er een basissysteem. Wij maken nu een pas op de plaats en willen ervoor zorgen dat de basis volledig werkt om er vervolgens de schillen omheen te leggen. Ik heb begrepen dat er lange lijnen zijn naar de verschillende operationele onderdelen. Wij kunnen dat evalueren, maar wij willen niet van buitenaf naar binnen werken. Wij willen de binnenste ring, de basisfunctionaliteit van SAP en ERP, bekijken en proberen dan verder te komen. Wij moeten geen grote stappen willen maken naar de eindsituatie in de operationele wereld.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik begrijp heel goed wat de heer Bosman zegt, maar dit is eerder binnen Defensie het Madurodamprincipe gaan heten. Wil hij opnieuw terugkijken en opnieuw herzien?

De heer **Bosman** (VVD): Nee, wij willen niet herzien. Er is heel veel geld gestoken in de systematiek van SPEER. De basisfunctionaliteit is er. Het is de basis vanwaaruit wij kunnen gaan werken. Wij kunnen nu draaien

zonder dat er paniek in de organisatie uitbreekt. Dat geeft ons een rustmoment, dat geeft ons tijd om ons te bezinnen op datgene wat daadwerkelijk nodig is om alle systemen op elkaar aan te sluiten en eventueel systemen naast elkaar te laten draaien.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Voorzitter. Hakt de minister de gordiaanse knoop die SPEER heet door? De afkorting SPEER is al complex, maar het uitvoeren van het programma is nog vele malen ingewikkelder. SPEER beoogt de verbetering van besturing, beheersing en uitvoering van defensiebrede materieellogistieke en financiële processen. Op zichzelf is dat een goede doelstelling, maar het project loopt vanaf het begin al slecht. Een gulden regel bij ICT-projecten is dat er evenwicht moet zijn tussen ambitie, omvang en beschikbare mensen, middelen, kosten en tijd. Wij begonnen met een begroting van 185 mln., een tijdige deadline en een vrachtwagen vol ambities. Inmiddels zijn wij zeven magere jaren verder. De begroting is 268 mln., de deadline is 2014, de ambities passen in een Mini en de organisatie leunt sterk op de externe inhuur van voldoende gekwalificeerd personeel.

Was Defensie gewaarschuwd? Ja. Bij het aanbesteden van het raamcontract is aan de geselecteerde kandidaten gevraagd of de invoering van het systeem met het toen beschikbare budget van 188 mln. mogelijk was. Het antwoord was: nee. Wat deed Defensie? De verantwoordelijkheid nemen voor alle risico's. Men ging ervan uit dat er geen samenloop was met wijzigingen in het personeelsbestand en de organisatie. Men schraptte alle posten onvoorzien. Men rekende de toenmalige, zeer lage tarieven voor de hele looptijd door. Assumption is the mother of all failures. Waarom heeft Defensie zulke risico's met belastinggeld willen lopen?

Bij het begin was er een korting van 668 voltijdsbanen voorzien. Nu blijkt dat SPEER tot 2014 geen vte-opbrengsten oplevert. Deze besparing is echter wel in de begroting ingeboekt. De Defensieonderdelen hebben van de minister een taakstelling opgelegd gekregen. Welke functies worden hierdoor tijdelijk niet vervuld? Is dit bijvoorbeeld ten koste gegaan van operationele functies?

SAP en ERP zijn ICT-systemen die het bedrijfsleven ook invoert. Waarom lukt het invoeren van dergelijke systemen bij ondernemingen wel binnen de gegeven tijd en het beschikbare budget, en bij Defensie niet? Ligt dat aan het soort organisatie? Welke oorzaken liggen ten grondslag aan het continu neerwaarts bijstellen van de doelstellingen?

De CDA-fractie heeft zich de vraag gesteld of de minister geen punt achter SPEER moet zetten. Wij horen graag van de minister wat het kost om het project stop te zetten en welke gevolgen dat zou hebben. Waaruit bestaan die kosten? Kunnen de oude systemen nog langer functioneren? Het zou wel jammer zijn als met het stoppen van SPEER het kind met het badwater wordt weggegooid.

De laatste halfjaarlijkse rapportage geeft het beeld dat de minister er alles aan wil doen om het project tot een goed einde te brengen. Er is besloten om het eerste deel van het nieuwe systeem, de zogenaamde kernel 1, als uitgangspunt van de ontwikkeling te nemen, en de reikwijdte van het tweede deel, de kernel 2, te beperken. Dit betekent wel uitstel van een aantal nieuwe SAP-functionaliteiten. In 2014 komt SPEER ten einde en neemt de organisatie het over. Komt het met deze bijstelling goed? De minister schrijft dat hij het investeringsbudget op 268, 1 mln. handhaaft: «Daarmee ligt een beheerst programmaverloop in de rede.» Het verloop van het programma mag beheerst zijn, maar dat zegt niets over het resultaat dat op de mat gelegd gaat worden. De CDA-fractie heeft twijfels of met deze wijziging het project nu wel onder controle is. Wij willen duidelijkheid over een aantal zaken.

De eerste jaren van het project geven het beeld dat bedrijven veel maatwerk hebben geleverd, de zogenaamde «request for changes». Er zijn aanpassingen aan SAP en ERP gemaakt om aan de behoefte van Defensie

te voldoen. Gaat de minister nu wél tot confectie over? Wordt het systeem ongewijzigd uitgerold, zonder dat Defensie weer overal eigen voorwaarden gaat stellen?

Defensie en de private partners bouwen nu samen aan het tweede deel. Is het niet zaak om de keten van kernel 2 zo snel mogelijk te sluiten en het systeem uit te rollen? Dan kan Defensie een deel van de legacy-systemen uitzetten. Dit scheelt een boel geld in het beheer.

Gedurende het hele project lezen wij in de rapportages dat het moeite kost om voldoende voldoende gekwalificeerd intern personeel voor het project te krijgen. En SPEER was binnen de organisatie al niet populair. Met het afronden van het project is het zaak dat er voldoende goed gekwalificeerd personeel in het project blijft. Dit is des te belangrijker nu de minister van plan is om SPEER naar de lijnorganisatie te brengen. Gaat de minister ervoor zorgen dat het personeel tot 2014 op zijn stoel blijft zitten? Dit bevordert de continuïteit.

Op basis van het verwerken van de resultaten van de gateway review formuleert een van de directeurs van de IND die een rol speelde in die gateway review, een tweetal opletpunten. Het eerste betreft de eigen ICT-organisatie van Defensie IVENT. IVENT is een cruciaal randvoorwaardelijk aspect voor SPEER. De minister maakt zich ook zorgen, zo blijkt uit de antwoorden op de vragen van de Kamer. De minister schrijft in het antwoord op de vraag wat haalbaar is met de gekozen optie, dat dat ligt aan IVENT. Het haalbare betreft de behoefte aan eenvoud in het programma en de besturing ervan. Hierdoor zou de druk op de beheersorganisatie IVENT afnemen en het tempo van kennisopbouw in evenwicht blijven met het verandervermogen en de capaciteit van de betrokken eenheden. Dat is een behoorlijke opdracht voor IVENT. Kan IVENT deze opdracht wel aan? Is er geen mogelijkheid om een deel van het beheer bij private partners onder te brengen die over de schaarse SAP-beheercapaciteit beschikken?

De tweede zorg van de directeur van de IND betreft het nadrukkelijk inzetten van business case management voor het bewaken van de doelstellingen van het programma. Dit vergt de komende jaren een grote betrokkenheid en discipline bij de besluitvormers van de organisatie. Hoe gaat de minister voor die betrokkenheid van de besluitvormers zorgen? Wie zijn eigenlijk die besluitvormers?

De minister wil na 2014 SPEER opnemen in zijn eigen organisatie. Is hij van plan om ter voorbereiding hierop een business case met diverse scenario's uit te voeren?

Welke gevolgen zal de komende reorganisatie van Defensie hebben voor de voortgang van SPEER? Welke risico's levert dit op voor het uitvoeren van het huidige programma?

Mevrouw **Hachchi** (D66): Voorzitter. Een goed idee, een slechte uitvoering. Zo kunnen wij SPEER wel samenvatten. De volledige naam van SPEER klinkt heel ingewikkeld, en dat is het project ook. Het is volgens mij een van de meest complexe projecten van Defensie. Het begon allemaal na een incident in 2001. Nederlandse manschappen doen dan mee aan een vredesoperatie in Ethiopië en Eritrea. Een van de artsen ontdekt dat de medische dossiers niet zijn meegekomen. Die dossiers zijn niet digitaal en bevinden zich in drie verschillende systemen die onderling nauwelijks met elkaar in contact staan. Besloten werd dat een container met papieren naar Oost-Afrika zou worden vervoerd. Dat is natuurlijk niet hoe wij in de 21ste eeuw dingen willen oplossen. De beslissing om te komen tot SPEER is dan ook goed. Niet langer meer dan 60 kernapplicaties, niet langer meer dan 200 overige informatiesystemen, maar processen die uiteindelijk paars zijn. Dat is niet alleen politiek een goede kleur. Paars is het stroomlijnen van de ondersteuning van militaire operaties. Denk aan informatie, bevoorrading, onderhoud en financiën.

Van de blauwe marine, de lichtblauwe luchtmacht en de groene landmacht worden deze onderdelen samengevoegd. Er moest een nieuw besturingsmodel voor Defensie tot stand komen onder één militaire bevelhebber. Mijn fractie stond en staat achter dit idee. Het kan niet zo zijn dat krijgsmachtonderdelen ieder voor zich voorraden en munitie inkopen, zoals nog geen tien jaar geleden normaal was. Daar komt bij dat zeker in de eenentwintigste-eeuwse conflicten landmacht, luchtmacht en marine nauw moeten samenwerken. SPEER loopt nu zeven jaar. Deadline en kostenraming zijn steeds opgerekt. Vertragingen en kostenstijgingen zijn zo ongeveer dagelijkse kost. Allereerst was de voorbereiding niet goed. Onderzoeksbureau Gartner noemde de voorbereiding op de ERP-implementatie in 2002 «onvolgende». Volgens Gartner was de architectuur niet compleet, was er geen bestuurlijk model en waren verantwoordelijkheden onduidelijk. Onderdelen overlaptten elkaar of spraken elkaar tegen. Het risico op mislukking was extreem, zo staat letterlijk in het rapport. Defensie heeft zich hier wel wat van aangetrokken, maar de randvoorwaarden niet goed ingevuld. Hoe kijkt de minister aan tegen de onderwerpen die in het rapport-Gartner naar voren komen? Hoe zou hij in de toekomst zorgen dat de voorbereidingen aan het begin goed zitten? Wij zien dat de gevolgen enorm zijn. Het investeringsbudget was 185 mln. Dit zou ruim 1 000 vte's gaan opleveren, alsmede 80 mln. op de materieelexploitatie. Achteraf bleek deze inschatting veel te rooskleurig. Het budget werd verhoogd naar 241 mln. in 2006 en in 2007 werd het project opgeknipt in fasen. In 2008 werd het budget opgehoogd naar 268 mln. Ik vraag de minister of deze cijfers nog steeds kloppen, zonder reserveringen voor tegenvallers. Zo ja, wanneer krijgt de minister meer duidelijkheid over tegenvallers? SPEER is een schoolvoorbeeld van te hoge ambities in een te korte periode. Mijn fractie is niet tegen hoge ambities, maar dan moeten er een realistisch budget en een realistisch tijdpad tegenover staan. Wij zitten nu op de verkeerde route. Er zijn fracties die hebben gevraagd om een parlementair onderzoek. Wij waren daar niet voor. Er is zelfs een fractie die de stekker uit SPEER wil trekken. Ook dat lost onzes inziens de kern van het probleem niet op, maar de minister moet hier wel meer werk van maken. Hij heeft aangekondigd de reikwijdte van het programma aan het budget aan te passen. De complexiteit zal worden verminderd en de aansturing en de werkwijze van het programma zullen worden aangepast. Daarmee ligt een beheerst programmaverloop, zoals hij het zelf noemt, in de rede. Mijn fractie zal hem hieraan houden, want wij kunnen geen tijd en geld meer verspillen.

De heer **Hernandez** (PVV): Voorzitter. De krijgsmacht had behoefte aan één systeem, dat standaardisering, uniformisering en automatisering van financiële en materieellogistieke processen binnen Defensie zou bewerkstelligen. Dat moest SPEER zijn. Zo'n tien jaar na de start van het project concludeer ik dat het project volledig uit de hand is gelopen. Voor een initiële investering van 185 mln. zou een besparing worden gerealiseerd van 1 030 vte en jaarlijks 80 mln. op de materiële exploitatie. Dat is een illusie gebleken. De realiteit is dat er voor een investering van 424 mln. slechts in het gunstigste geval 550 vte en jaarlijks 12 mln. bespaard kunnen worden. En dat pas na 2014, terwijl de oorspronkelijke deadline van 2009 al verstreken is. Welke projecten zijn geschrapt of uitgesteld door deze negatieve opbrengsten, die al vanaf 2007 worden ingeboekt op de begroting? Tot 2014 wordt Defensie naast de negatieve opbrengst voor de verandering geconfronteerd met een tijdelijke extra kostenpost van 73 mln. voor het draaiend houden van de oude en de nieuwe systemen. Kan ik hieruit opmaken dat het totale kostenplaatje tot 2014 497 mln. bedraagt in plaats van 424 mln.? Ik wil hier graag een helder antwoord op en niet weer allerlei rekensommetjes waar niemand meer wat van snapt.

Al met al is het project meer dan 2,5 keer zo duur geworden als initieel geraamd is. Bovendien duurt het bijna twee keer zolang voordat alles is afgerond. Tegen de tijd dat het systeem eindelijk draait, kan het waarschijnlijk weer vervangen worden wegens veroudering. Het advies van industriële partners is: doorgaan met het project binnen het investeringsbudget. Het moet namelijk slagen. Zeker nu er door politieke partijen bedreigd wordt met het uittrekken van de stekker, kan het opeens wel binnen het budget, maar dan met wat minder. Fijn zo'n advies. Het was beter geweest dat eerder te constateren. Stoppen betekent gezichtsverlies en imagoschade en dus mogelijk minder orders voor de industrie.

Natuurlijk moet het project slagen. Logisch. De PVV is er echter verbaasd over dat er niet binnen NAVO-landen en -industrieën gezocht is naar samenwerkingsverbanden om zodoende de kosten te reduceren.

Daarnaast wil ik graag van de minister weten of er op dit moment of na afronding mogelijkheden bestaan om expertise te verkopen aan andere NAVO-landen om zodoende iets terug te verdienen en de kosten te reduceren. Ook daar graag een reactie op van de minister.

De minister heeft gesteld dat het huidige financiële kader taakstellend is. Daar is de PVV blij mee. Waar wij minder blij mee zijn, is dat het project alleen binnen deze financiële kaders gerealiseerd kan worden door het schrappen van functionaliteiten in kernel 2. Ik hoor graag in jip-en-janneketaal welke functionaliteiten het betreft en welke gevolgen het wegvallen hiervan heeft.

In de bouwwereld worden mensen op projectbasis aangesteld voor de uitvoering van grote nieuwbouwprojecten. Die mensen zijn er gerust vijftien jaar aan verbonden. Wat mij verbaast, is dat er gedurende dit lange automatiseringsproject steeds functiewisselingen hebben plaatsgevonden. Bij de krijgsmacht zitten militairen in de regel drie jaar met een maximum van vijf jaar op een functie en gaan daarna naar een andere functie. In de regel leidt dit tot een terugval in kennis over lopende zaken. Dit wordt door Defensie het zogenaamde na-ijleffect genoemd. Zo ook bij SPEER. In 2006 leek het project niet zo soepel te verlopen. Tijdens de herijking bleek dat er een forse budgetoverschrijding zou plaatsvinden en dat het project vier jaar vertraging zou oplopen. Is de minister het met mij eens dat het toen verstandiger zou zijn geweest om bij zo'n complex project de verantwoordelijken lang op hun stoel te laten zitten, zodat er meer continuïteit zou zijn geweest? Personeel had op projectbasis moeten worden aangesteld. Was dit binnen de cao mogelijk geweest? Zou dit niet hebben geleid tot een efficiëntere wijze van aansturen van het project? Is de minister het met mij eens dat er nu stappen moeten worden gezet om te voorkomen dat er nog meer vertraging plaatsvindt door functiewisselingen? Is de minister bereid om daar maatregelen op te treffen? Zo nee, waarom niet?

Ik wil graag van de minister weten of IVENT in staat is om de taken van 130 externen over te nemen en of daar kostenbesparingen mee gemoeid zijn. Ik vraag dit in het licht van de uitspraken van de minister dat de druk op IVENT zo groot is geworden, dat de ontwikkeling en de groei van deze beheersorganisatie bepalend zouden zijn voor de voortgang van SPEER. Kan de minister aangeven in hoeverre de bezuinigingen IVENT gaan raken? Zal dit zijn weerslag hebben op SPEER?

De regie bij het ministerie van Defensie ontbrak volledig en misschien is dat nog steeds het geval. Het projectmanagement van dit project heeft wat ons betreft keer op keer gefaald. Ik heb de minister zojuist een aantal oplossingen aangereikt en zie zijn reactie graag tegemoet.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Voorzitter. Als ik mijn collega's zo beluister, dan gaat het eigenlijk om één ding: hoe krijgen wij SPEER weer spits? Het is bekend dat deze slogan al eerder gebruikt is. Hoe krijgen wij SPEER spits? De beantwoording van de schriftelijke vragen geeft mij voor de

eerste keer in al die jaren dat ik dit project behandel, inzicht in wat er precies aan de hand is. Collega's spreken over het ontbreken van een visie. Ik vind het ontluisterend. Ik geef een voorbeeld: «Kunt u de uitgangspunten voor het project SPEER, zoals vastgesteld in 2003, naar de Kamer sturen? De uitgangspunten voor het project SPEER bestaan uit persoonlijke beleidsopvattingen van ambtenaren. De stukken waar het om gaat zullen niet worden overgelegd.» Verderop staat: «De gehanteerde uitgangspunten voor wat betreft de kosten en de baten zijn vermeld in de antwoorden op de vragen ...» De kosten en baten zijn dus mogelijk wel in te zien, maar de uitgangspunten van 2003 zijn blijkbaar niet te achterhalen. Dat is ontluisterend. Beleidsopvattingen waren dé oplossing voor de problemen waarvoor Defensie zich in 2003 gesteld zag. Een aantal ambtenaren heeft geheime, persoonlijke beleidsopvattingen doorgedrukt. SAP zou de oplossing zijn voor alle problemen, inclusief die van het toen nog door te voeren nieuwe besturingsmodel. In de antwoorden staat nota bene dat juist dat ook een van de problemen werd. Wie was er eerder: de kip of het ei? Eerder was SAP. SAP werd eerder besproken. Om binnen het budget van 188 mln. te kunnen blijven, trok men alle projectverantwoordelijkheid naar zich toe met een openeindeconstructie. Niks fixed price, niks turnkeyaanpak, risico's werden weggestreept in onvoorzien. Hoe naïef kun je zijn? Ik noem nog maar even de firma Baan, die de zaak in juni 2008 heeft afgerond. Daar is toch ook een paar honderd miljoen aan betaald? De consultancy-boys en -girls lachten en lachen zich nog steeds dubbel. De schuit met eindeloos geld loopt moeiteloos binnen. Wij hebben de geheime contracten mogen inkijken. Ik mag er niets over zeggen, maar ik permitteer mij de opmerking dat het gaat om bakken, bakken, bakken met geld. Als ik dan denk aan de ontslagen die mogelijk bij Defensie zullen plaatsvinden, dan heb ik daar heel veel moeite mee. Het gebrek aan of beter gezegd het volledig ontbreken van een professionele projectaanpak en -besturing, is de kardinale fout bij SPEER geweest. Niemand is verantwoordelijk. Wie was en is nu de owner? Wie heeft er bij Defensie beslist om «zelf dan maar de verantwoordelijkheid te nemen voor alle risico's van de gewenste aanpak»? Je zou toch zeggen dat er sprake is van enige incompetentie. Als ik het goed begrijp, gaat men tot 2014 verder met kernel 1-oplossing: leveren binnen de 268 mln. Volgens mijn berekening kom ik toch gauw op zo'n 500 mln. uit. Een kniesoor die daarover valt in dit project. Ik krijg graag een reactie van de minister. Het gaat om module-implementatie en uitvoering. Wij zitten ergens in het begin van de module, de module is ongeveer afgerond, wij gaan naar implementatie toe. Waar staan wij nu? In de tussenbalans staat dat men niet alles krijgt gedaan wat afgesproken was. Nu wordt het de krijgsmacht delen ingeduwd. Wie gaat dat straks betalen? Op welk budget moet ik dat straks terugvinden? Of is het onvoorzien en kan het project straks niet afgemaakt worden?

Er wordt gesproken van «een beheerst programmaverloop dat in de rede ligt, want er is een supervisor aangesteld en er is 268 mln.» Die supervisor hadden wij een paar jaar geleden toch ook? Die is toch niet opnieuw aangesteld? Wij hadden een SPEER-generaal. Wij hebben SPEER spitsers gemaakt. Wil de minister hier alstublieft op reageren? Er worden pleisters geplakt. Er worden grotere pleisters geplakt. Niemand verdient er iets mee, behalve de boys en girls van de industrie.

«De contractpartijen zijn daarmee gedeeltelijk van elkaar afhankelijk en geen van de ingehuurde partijen is in staat het proces eenzijdig te beïnvloeden.» Wie krijgt zoiets in hemelsnaam op papier? Hoe kun je dit nog begrijpen? De supervisor krijgt de SPEER-kar dus niet uit de modder, want er is geen mandaat binnen de totale organisatie. Er moeten nog hopen geld bij en er is geen zekerheid dat het iets oplevert. Immers, extra aanpassingen betekenen een langere legacy.

Ik had het eerder over de stekker die ik eruit zou willen trekken. Na het lezen van de contracten ben ik er achter gekomen dat dat niet eens kan,



want de stekker zit er nog niet eens in. Hoe kun je de stekker uit een project trekken als die er nog niet eens in zit? Er is hooguit sprake van een kleine touch met elektriciteit. Dat wordt erg moeilijk. De contractpartijen gaan wel eenzijdig het proces beïnvloeden, want ERP en SAP zijn een totaalpakket. Er is dus afhankelijkheid. Men gaat naar elkaar wijzen, zoals ik twee jaar geleden ook al heb mogen meemaken. Het nietes-welles-gedoe is bekend. Het hele proces stopt dan mogelijk alsnog. Wie is verantwoordelijk en wat zijn de opbrengsten van al die taakstellingen? Want er is natuurlijk uurtje-factuurkje meer ingehuurd. Ook dat zeggen de contracten die ik heb mogen inzien, maar die ik helaas geheim moet houden. Ik herhaal het nog maar een keer: SAP is als beton. Naderhand uitbreiden en aanpassen kan niet. Dat lezen wij ook in de stukken. Al eerder heb ik gezegd dat SAP een stevige mislukking aan het worden is. Collega's hebben andere bewoordingen gebruikt. Er is steeds weer hetzelfde patroon bij grote projecten. Wij starten met een open eind, een mantelovereenkomst, zonder aanbesteding. Dat laatste is hier ook gebeurd. Lees het verhaal van Baan. Lees de persoonlijke beleidsopvattingen van ambtenaren. Fixed price hebben wij niet, turnkeycontract hebben wij niet. Kortom, wij beloven de Kamer plechtig dat het binnen het budget zal blijven. De Kamer gaat akkoord. Dan komt de eerste tegenvaller. Dan komt er een verhoging van het budget. Er wordt gezocht. Wat doet Defensie? Zij legt de hand op het hart en zegt: het gaat echt, echt gebeuren. Wat doet de Kamer, die uitgaat van vertrouwen? Zij denkt: het komt echt goed. En dan komt er de zoveelste tegenvaller. Ik hou de factsheet SPEER van september 2009 omhoog. De doelen en de aanpak worden vermeld. Er staan kengetallen. Er is een scope tot 2014. Er wordt gesproken van kernel 2, maar wij zijn nog maar tot kernel 1. Wat is de reactie van de minister? Het is nogal amateuristisch.

De belastingbetaler draait er dus weer voor op. Erger nog is dat het ten koste gaat van het defensiepersoneel. Als die honderden miljoenen op een andere manier worden ingezet, hoeven wij namelijk niet zo veel mensen te ontslaan. Dat wij die mensen moeten ontslaan moet ook de zorg van de minister zijn, want het zou een gezamenlijke zorg moeten zijn. Mijn voorstel is dat de minister met een oplossing komt, gefixeerd op tijd en geld, en onderschreven en gedragen door de industrie. Ik heb meer dan negentig contracten gelezen! Je moet alleen al iemand inhuren om al die contracten naast elkaar te leggen en uit te zoeken welke impact die contracten op elkaar hebben. Al die contracten overziend vraag ik mij af hoe het in hemelsnaam mogelijk is dat ook de industrie – dat is zo fijn als je ook geheime stukken mag inzien – haar verantwoordelijkheid niet heeft genomen. Dat is onbegrijpelijk. Hoe is het mogelijk dat de industrie alleen maar naar de overheid kijkt? Ik hoor mijzelf bijna zeggen: uurtje, factuurkje. Ik doe dus ook een oproep aan de industrie, Capgemini, Logica en anderen, om mee te denken. Het gaat namelijk om belastinggeld dat door de industrie wordt gebruikt, maar waarvoor de industrie mensen anders en beter zou kunnen inzetten.

Waarom gaat de minister niet eens rond de tafel zitten met de industrie? Die vraag kun je natuurlijk ook uitleggen als: haal de stekker op een andere manier uit het contact! Hoe het ook zij: ga met de industrie om de tafel zitten en kom met een plan. Eigenlijk sluit ik daarmee een beetje aan bij wat mijn collega's Bosman en Bruins Slot zeggen. Ga eens na welke logistieke processen er zijn en waar de probleemaanpak uit bestaat. Wat kan er niet en wat kan er wel? Zorg er verder voor dat SAP uit dat beton wordt gehaald. Er zijn vergelijkingen gemaakt met andere landen en wij weten dan ook allemaal dat Duitsland al in 1999 vastliep in het beton van SAP. Kom alsjeblieft met oplossingen!

In de stukken staat: meer dan negentig contracten. Dat prikkelt mij natuurlijk om te vragen om hoeveel contracten het nu precies gaat. Maar goed, op vier of vijf contracten komt het natuurlijk niet aan. De minister heeft het hier waarschijnlijk al moeilijk genoeg mee. Kan de minister een

tipje van de sluier oplichten? Gaat het om contracten met personen? Als dat in de helft van de contracten het geval is, dan nog zou ik graag zien dat ze naast elkaar worden gelegd. Ik wil namelijk weten wat er werkelijk wordt gedaan. Het managen hiervan is volgens mij een heel groot probleem, zeker als je SPEER weer spits wilt krijgen.

De heer **Hernandez** (PVV): Mevrouw Eijsink kan er op dit moment de stekker dus niet uittrekken. Ze heeft in de media echter wel grote woorden gebruikt. Zo zei ze: dit is een wanstaltig project waar wij onmiddellijk de stekker uit moeten trekken. Ik begrijp nu eigenlijk niet meer zo goed waar zij heen wil.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik begrijp heel goed waarom de heer Hernandez die vraag stelt, want hij vertegenwoordigt nu eenmaal een partij die helemaal, maar dan ook helemaal nooit grote woorden gebruikt. Ik heb inderdaad gezegd dat de stekker eruit moet. Ik blijf daar ook bij, maar het punt is dat ik inmiddels de contracten heb mogen inzien. Hij weet verder ook dat ik er als geen ander op heb aangedrongen dat wij dat zouden mogen doen. Nu ik de contracten heb gelezen, is mij duidelijk geworden dat bij module, implementatie en uitvoering de stekker nog niet eens in een stopcontact zit! Slechts bij Finad zit de stekker in een stopcontact en dan wordt het natuurlijk moeilijk om overal de stekker uit te trekken. Ik kan een heleboel varianten bedenken, maar dit is de feitelijke situatie: alle projecten rond legacy lopen parallel aan wat er binnen de organisatie gebeurt.

De heer **Hernandez** (PVV): Ik mag dus constateren dat de PvdA-fractie net als bij Afghanistan en de JSF een draai maakt.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Laat ik het kort samenvatten: de PVV geeft de PvdA overal de schuld van. Ik geloof dat de heer Hernandez dit wil horen en dan ga ik hierop maar liever niet verder in.

Minister **Hillen**: Voorzitter. Ik bedank de Kamerleden voor hun inbreng in eerste termijn. Ik zal proberen om de vragen zo goed mogelijk te beantwoorden, maar ik zeg nu al wel dat er heel veel vragen zijn gesteld over zaken die in vroeger tijden speelden. Er is namelijk al heel vaak over SPEER gesproken.

De bewindspersonen op Defensie hebben over SPEER voortgangsrapportages naar de Kamer gestuurd. Probleem daarbij is echter wel dat de ellende groter lijkt dan ze is als je je kritiek maar vaak genoeg herhaalt. Die «ellende» heeft er echter al wel toe geleid dat er op een paar momenten is ingegrepen. Zaken zijn dus wel degelijk bijgestuurd en wij maken ons dus alleen maar onnodig moedeloos als wij elke keer weer alle ellende vanaf het begin doorwaden.

Ik wil verder! En het is dan ook goed dat ik kan zeggen dat ik het gevoel heb dat de problemen bij SPEER onder controle zijn en dat wij door kunnen gaan op een manier die veelbelovend is. Wij bereiken nu namelijk de fase dat SPEER gaat renderen. Al die bezorgde blikken moeten er blijven, want de regering moet natuurlijk altijd met een ernstig gezicht worden gecontroleerd. Desondanks hoop ik dat ik de Kamer vandaag met mijn boodschap optimistisch kan stemmen. Het betekent echter ook dat ik niet in detail zal ingaan op alle posities uit het verleden, posities die vandaag zo uitgebreid besproken zijn. Ik zal mijn verhaal zo opbouwen dat duidelijk wordt waar wij nu staan.

Natuurlijk was ERP nieuw voor Defensie. Ondanks intensief gebruik van kennis van de industrie, moest Defensie door een leerproces heen. De introductie van een dergelijk systeem omvat namelijk veel meer dan de introductie van alleen maar een softwarepakket. Ook de organisatie en de werkprocessen moesten helemaal opnieuw worden ingericht. Je ziet dat

wel vaker bij Defensie, maar uiteraard viel het ook nog eens samen met de invoering van een nieuw besturingsmodel en een ingrijpende reorganisatie. Om het in defensietermen te zeggen: wij schoten op een bewegend doel.

Er was dus veel denkwerk nodig. Alleen al het ontwerpen van een defensieprocesstandaardisatie duurde een jaar of wat. In het begin zijn bovendien inderdaad niet altijd de juiste afwegingen gemaakt. Verder waren de ambities hoog en was het geraamde bedrag te laag. Wij dachten dat ERP nagenoeg alle financiële en logistieke processen zou kunnen afdekken en dat bleek te hoog gegrepen. Daarover is overigens uitgebreid met de Kamer van gedachten gewisseld.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Mijn excuses voor mijn secundaire reactie. De minister zei in zijn inleidende woorden dat wij het nog steeds over dezelfde ellende hebben, maar dat het nu onder controle is en dat het er inmiddels veelbelovend uitziet. Zonder blikken of blozen probeert de minister onze bezorgde blikken weg te werken. Ik kan hem zeggen dat mijn inbreng is gebaseerd op hetgeen vandaag aan de orde is, namelijk de tussenrapportage van 8 oktober, de antwoorden van 9 december, de brief over de contracten en wat wij verder niet mogen zeggen, maar wel mogen denken. Als de minister denkt dat het allemaal problemen zijn uit het verleden: ik baseer mij echt louter en alleen op de voorliggende stukken.

Minister **Hillen**: SPEER gaat over defensiebrede financiële en materieellogistieke processen. In 2006 is besloten om een deel van de Matlog-functionaliteit, namelijk het plannen en uitvoeren van hoger onderhoud, uit te stellen. De functionaliteit van de bevoorradingslogistiek bleef wel overeind staan. Door de eerder omschreven aanloopproblemen moest ook het budget worden opgehoogd en wel van 188 naar 241 mln. In 2008 is het budget nog een keer verhoogd en wel naar 268,1 mln., onder meer vanwege de meerkosten van de uitrol van Finad, het financiële deel van het ERP-systeem. In 2010 is bij de tussenbalans besloten, het budget niet nogmaals te verhogen en prioriteit te geven aan die delen van het ERP-pakket die het mogelijk maken de legacy versneld uit te zetten. Ook werd de «control» over het project versterkt. Dit alles mede op grond van diverse audits en de gateway review.

Ik heb begrip voor de bezorgde blikken van de Kamer – ik zei het al – omdat er inderdaad niet alleen van ons, maar ook van de Kamer veel geduld wordt gevraagd. Er is veel geld uitgegeven en aan de oppervlakte is nog niet zo verschrikkelijk veel te zien. Dat is wat mevrouw Eijsink de Madurodamaanpak noemde: klein beginnen, testen, uitrollen, resultaten oogsten.

Waar staan wij met SPEER? ERP wordt op dit moment door alle financiële medewerkers gebruikt voor het begrotings- en betalingsverkeer. Dat is dus Finad. De jaarafsluiting van de kas heeft voor de derde keer op rij plaatsgevonden en loopt op dit moment goed. Bij de instandhoudingsorganisatie van de DMO is SPEER in gebruik. Door deze overstap naar SAP beschikken de DMO-systeemmanagers over één database, gevuld met de gegevens van ruim 600 000 artikelen. Daarbij gaat het om twee fregatten, een klein deel van de walorganisatie van de zeemacht, de NH90-organisatie van het Defensie Helikopter Commando, het KMar District Noord-Oost, het 320ste Matlog peloton van de landmacht en de defensiestaf. In maart komen daar de volgende gebruikers bij: de materieel logistieke ondersteuning van het 101ste CIS-bataljon van de landmacht en de herstelcompagnie van de Luchtmobiele Brigade. En later dit jaar: de Alouette-helikopters, het Mariniers Trainings Commando en het CDC met zijn verwervingsafdelingen. Het systeem wordt dus uitgerold.

Wat doen wij verder dit jaar? Wij ronden de bouw af van de eerste deellevering van het SAP-systeem. Hierin zitten de functies die voor alle defensieonderdelen moeten worden gebruikt, inclusief de verbinding tussen de bevoorradingsfunctie en de verkoopfunctie bij verwerving.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Misschien kan de minister mij zeggen wat hij precies bedoelt met uitrollen? In welke fase bevindt zich dat proces?

Minister **Hillen**: Ik dacht dat ik dat zojuist al had aangegeven: uitrollen wil zeggen dat steeds meer onderdelen van Defensie ERP in de praktijk kunnen toepassen.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Iedereen die hiervoor bij de DMO is geaccrediteerd, kan van het systeem gebruikmaken, want het systeem is op orde. Is dat wat de minister bedoelt?

Minister **Hillen**: In 2014 is het volledig uitgerold. Op dit moment wordt het nog uitgerold en nemen wij steeds meer toepassingen in gebruik.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Met uitrollen bedoelt u dus ...

Minister **Hillen**: Wij zijn daarmee bezig.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Bezig met?

Minister **Hillen**: Tot nu toe waren wij bezig met de voorbereiding en het overzetten van systemen. Op dit moment zijn wij aan het uitrollen. Wat doen wij nog meer tot 2014? Wij gaan door met het vervolmaken van de functionaliteit van de complete informatievoorziening rondom de bevoorradingsketen. Daarbij gaat het vooral om de SAP-functionaliteit voor de ondersteuning van de resterende bedrijfsprocessen bij het CDC en de DMO. Parallel daaraan wordt gewerkt aan de uitrol bij de overige operationele en ondersteunende gebruikers. In 2014 is dat voltooid. Op dat moment worden defensiebreed de financiële processen, de bevoorrading en het eerstelijnsonderhoud door SAP ondersteund. Daarbij hebben wij het over vele duizenden gebruikers, onder wie ook operationele militairen op oefening buiten de poort van de kazerne, op zee en zelf in uitzendgebieden. Daardoor wordt de communicatie van deze militairen met hun ondersteuning aanzienlijk eenvoudiger. Ook de CdS plukt hiervan de vruchten, want hij kan met behulp van ERP de voor een missie benodigde logistieke samenstelling berekenen en samenstellen. Een ander effect is dat de organisatieonderdelen inmiddels zelf beginnen te vragen om SAP-toepassingen. Dat is opvallend, want aanvankelijk werd er door Defensie met enige argwaan naar gekeken. Binnen Defensie is men dus een stuk gretiger en die gretigheid zal er bij de Kamerleden zeker ook komen.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Dat is natuurlijk uitlokking! De minister noemde alle delen van Defensie waar men al met het systeem werkt. Kan hij ook aangeven welke delen van de organisatie nu zo gretig vragen om SAP-toepassingen?

Minister **Hillen**: Men ziet dat het werkt.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik vroeg naar specifieke delen van de organisatie.

Minister **Hillen**: Dat weet ik echt niet. Ik kan mevrouw Eijsink dat echt niet uit mijn hoofd zeggen.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Eerder kon de minister dat wel. Hij kan dat ook in dit geval echt wel.

Minister **Hillen**: Ik hoor via de echo dat er steeds enthousiaster over wordt gesproken. Dat komt bij mij via de terugkoppeling naar de staven. Verder zijn het de geluiden die men bij SPEER zelf ontvangt. Aanvankelijk was het algemene beeld: moet dit nu echt? En nu is dat beeld omgeslagen naar: wanneer kunnen wij?

De heer **Bosman** (VVD): De minister zegt dat de CdS zicht heeft op de mogelijkheden om operationele eenheden in te zetten. Betekent dat dat alle operationele onderdelen in de SAP-structuur zijn opgenomen?

Minister **Hillen**: Nee, want daarmee zijn wij nog bezig. In 2014 hopen wij zover te zijn.

Een paar dingen zijn nog uitgesteld en die wil ik nu noemen. Onderdelen van SAP die te maken hebben met specialistische bevoorradingsfuncties als hoger onderhoud bij de onderhoudsbedrijven van Defensie zullen niet voor 2014 in SPEER worden gerealiseerd. De stapsgewijze verdere uitbouw en implementatie zullen aansluiten bij het eindresultaat van SPEER in 2014. Daarna zou het klaar moeten zijn.

De heer **Bosman** (VVD): Het onderhoud en de inzet van de F-16's vallen daar dus ook onder?

Minister **Hillen**: Het antwoord is ja. De JSF valt er straks ook onder, zo zeg ik tegen een ongetwijfeld enthousiaste Kamer!

Mede op grond van de aanbevelingen van de gateway review is de aansturing aangescherpt. Dat is een van de vele dingen die wij tussendoor hebben gedaan. Naar onze mening is er nu sprake van een beheersbaar proces. Juist omdat er zo veel problemen waren, heb ik gezegd dat ik persoonlijk bij de voortgang betrokken wil worden en persoonlijk wil worden geïnformeerd over de voortgang. Ik heb dat niet alleen gezegd om de Kamer zo goed mogelijk te kunnen informeren, maar ook om met mijn politieke verantwoordelijkheid de voortgang te kunnen afdekken. Ik kom hierop straks terug.

Het budget van SPEER wordt gehandhaafd op het niveau van 2008. Alles bij elkaar opgeteld komt het exact uit op het bedrag dat de heer Hernandez noemde, namelijk 497 mln.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Dat is dus inclusief eventuele tegenvallers?

Minister **Hillen**: Ja. Wij houden ons aan het budget, want dat is taakstellend.

Voorzitter. Is IVENT op al die afspraken berekend? Is dat gewaarborgd? Het antwoord is ja. Met IVENT zijn eind vorig jaar afspraken gemaakt. Er zijn nog mensen in opleiding, maar de overgang van externe hulp van de industrie naar IVENT is geprogrammeerd. In de loop van dit jaar is IVENT volledig berekend op zijn taken. Het is dus in orde.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De achtergrond van mijn vraag is dat het tempo van de implementatie ook afhankelijk is van de capaciteit van IVENT.

Minister **Hillen**: Ja?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Heeft IVENT voldoende capaciteit en kwaliteit om ...?

Minister **Hillen**: Die komt er in de loop van het jaar, omdat wij nu nog bezig zijn met het bijscholen van mensen. Het is onze verwachting dat rond september de capaciteit op orde is.

De heer **Hernandez** (PVV): Welke functionaliteiten zijn eind 2014 nog niet ingevoerd? Worden die daarna ingevoerd? Zo nee, worden ze dan helemaal geschrapt? En zo ja, welke kosten brengt dat dan weer met zich mee?

Minister **Hillen**: Wij hebben eerder een aantal functionaliteiten geschrapt. Dat heeft niet geleid tot nieuwe aanvullingen. Dat wil zeggen dat nog steeds geldt wat er op de agenda staat en wat er in de schriftelijke stukken is gewisseld.

De heer **Hernandez** (PVV): Het budget is taakstellend tot 2014. Als er na 2014 nog dingen moeten worden ingevoerd, moet daar dan extra geld voor worden vrijgemaakt? Zo ja, om hoeveel geld gaat het dan?

Minister **Hillen**: Niet «moeten invoeren», want wij hebben ze afgestreept, juist omdat wij vast wilden houden aan een taakstellend budget en wij het op een overzichtelijke manier wilden afronden. Dat is door het vorige kabinet overigens met de Kamer gewisseld. Als wij gedreven door uw en mijn gretigheid in 2014 zeggen dat er nog veel meer bij kan omdat het allemaal zo goed gaat, dan zullen wij ons op dat moment moeten verplichten tot een nieuwe inspanning, een inspanning waar geld bij hoort. Je komt dan immers terug op de herijking die heeft plaatsgevonden. Als je na 2014 meer gaat doen, kost dat met andere woorden ook meer geld.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): De minister zegt dat een aantal functionaliteiten is uitgesteld. Dat is waar, maar ik zou toch graag willen horen welke functionaliteiten dat precies zijn. Wij hebben eerder namelijk alleen maar gesproken over een beginplaatje. Verder wil ik graag weten welke gevolgen het heeft voor de bedrijfsvoering.

Minister **Hillen**: Dat is al met u gewisseld in 2006 en 2008. Ik zou het moeten navragen, want ik kan het u niet uit mijn hoofd zeggen. Voorzitter. Er is gevraagd of er helemaal niet wordt overlegd met andere NAVO-landen en of er helemaal niets wordt afgestemd. Dat gebeurt wel. Sowieso is er onderling contact. Verder is er een zogenaamde Defense Interest Group die twee keer per jaar samenkomt. Nederland neemt daaraan actief deel, samen met landen die ook werken met SAP-toepassingen. In deze group worden ervaringen uitgewisseld en vragen opgesteld over onderdelen. Die vragen worden vervolgens aan SAP gesteld. Volgens ons verloopt dat zeer bevredigend, want er komen zaken uit voort waar wij en andere landen baat bij hebben. Uiteindelijk blijven het wel allemaal nationale programma's. Het wordt dan ook niet zo gezwaluwstaart dat de NAVO hierdoor een eigen systeem kan ontwikkelen dat het mogelijk maakt om SAP NAVO-breed aan te sturen. Het is een nationaal programma, waarbij wij taken met elkaar afstemmen en informatie met elkaar uitwisselen.

De heer **Hernandez** (PVV): Kan de minister mij zeggen waaruit die voordelen bestaan? Is dat een financieel voordeel?

Minister **Hillen**: Ook, maar het biedt vooral technologische voordelen. Achttien van de zesentwintig NAVO-landen gebruiken het. Op dit moment maken vijf NAVO-organisaties en acht NAVO-partners gebruik van SAP. In de Defense Interest Group komt alles wat men is tegengekomen op tafel. Dat kan zich vervolgens vertalen in een verzoek aan SAP, maar ook in een

toepassing. De voordelen hiervan zijn niet nauwkeurig te becijferen. Op dit moment is het namelijk vooral van belang dat er ervaringen worden uitgewisseld, dat er internationaal overleg plaatsvindt en dat wij niet met de rug naar elkaar toe gaan staan.

De heer **Bosman** (VVD): Ik heb begrepen dat het wel degelijk het doel van die gesprekken is dat systemen op elkaar kunnen worden aangesloten, zodat beschikbare informatie en kennis aan elkaar kan worden gekoppeld. De NAVO zou daardoor in staat moeten worden gesteld om met één druk op de knop informatie boven tafel te krijgen.

Minister **Hillen**: Wellicht is dat op termijn mogelijk, maar op dit moment worden de beheerssystemen per land uitgerold. Dat is op zichzelf al moeilijk genoeg! Wij gaan zo veel mogelijk uit van confectie om te voorkomen dat wij later met blinde ogen naar elkaar zitten te kijken. Op dit moment gaat het er dus in de eerste plaats om dat je nationaal ontwikkelde bedrijfsvoeringsprocessen, processen die tot nu toe op een veel ingewikkelder manier verlopen, op basis van een ERP-systeem organiseert.

De heer **Hernandez** (PVV): De minister stelt dat het niet de vraag is of wij er iets mee terug kunnen verdienen. Dat was echter wel mijn vraag. Kan Nederland door zijn koploperspositie geld terugverdienen? Ik vraag dat, omdat ik van verschillende kanten heb gehoord dat wij voorlopen op andere landen die met dergelijke systemen in de weer zijn. Kunnen wij met andere woorden enig financieel gewin halen uit die voorsprong?

Minister **Hillen**: Ik zit hier niet als een marktkoopman. Wij gaan onze kennis dan ook niet verkopen aan andere landen. Als wij langs deze geld terug zouden kunnen verdienen, dan gebeurt dat door de schaal- en efficiencyvoordelen die wij met elkaar realiseren. Ik ga dus niet proberen om onze voorsprong te gelde te maken. Dat is niet de gewoonte binnen de NAVO!

De heer **Hernandez** (PVV): Koopman of niet: als de minister die kennisvoorsprong te gelde zou maken, zou dat leiden tot een voor ons voordelige kostenbesparing.

Minister **Hillen**: Ja, maar dan wel in termen van efficiency en functionaliteit. Ik ga niet tegen andere landen zeggen: ik weet iets en wat is het u waard dat ik u vertel wat dat is? Dat ga ik echt niet doen.

De heer **Hernandez** (PVV): Wat kan het dan nog opleveren?

Minister **Hillen**: Efficiency en functionaliteit. Je kunt dan gezamenlijk om confectie vragen of samen naar een oplossing zoeken. Als je op één lijn zit, is het veel makkelijker om SAP te dwingen iets bij te stellen dat in alle landen meteen toepasbaar is. Alles is mogelijk.

Voorzitter. Hoe het ook zij: ik ga door met SPEER. De doelstellingen op grond waarvan Defensie voor SPEER heeft gekozen, staan nog steeds onverkort overeind. Een vergelijkbaar alternatief is niet goedkoop, want dat gaat enkele honderden miljoenen kosten. Erger nog is dat wij dan weer helemaal terug bij af zouden zijn. Wij zouden dan bovendien alles terug moeten gaan boeken naar de oude systemen. Ik wil en zal de organisatie dat niet aandoen.

Defensie heeft een deel van het ERP-pakket volledig uitgerold. Finad is onomkeerbaar. Dat complementeren met de materieellogistieke kant van het pakket is wat nu aan de orde is. Wij willen ook de legacy-systemen wegdoen. Dubbelop betekent namelijk ook dubbele kosten. Wij willen van meer dan twintig verschillende IV-systemen af, omdat ze verouderd en

niet kosteneffectief zijn en bovendien niet leiden tot de door ons gewenste integrale besturing. De exploitatielasten van legacy bedragen ongeveer 14 mln. Als je die systemen echt wilt behouden, is bovendien levensverlengend onderhoud nodig en ook die kosten willen wij ons besparen. Er is dus geen weg terug. Het financiële deel van ERP werkt defensiebreed en bij het materieellogistieke deel hebben wij nog een paar jaar te gaan. Ik zei het al eerder, maar ik benadruk toch nog maar een keer dat ik de politieke verantwoordelijkheid hiervoor neem. Ik stel mijzelf dus nadrukkelijk politiek verantwoordelijk als zaken in de toekomst derailen. Ik vind dit proces namelijk te belangrijk om elke keer in technologisch gehakketak te moeten vervallen, waarbij wij elkaar elke keer weer op details gaan bevragen om te bepalen wat er wel of niet goed gaat. Ik ga ervan uit dat de gemaakte afspraken haalbaar zijn binnen het beschikbare budget en binnen onze technologische mogelijkheden. Ten slotte ga ik ervan uit dat in 2014 de zaak ceteris paribus afgerond kan worden.

Het enige voorbehoud dat ik zou willen maken is van politiekorganisatorische aard. Uiteraard kan Defensie weer een forse reorganisatie tegemoet zien. Die reorganisatie is niet geënt of gericht op SPEER, maar kan op enig moment wel het SPEER-proces doorkruisen. Ik denk dan aan de mogelijkheid dat je onderdelen anders gaat inrichten. Maar ik zeg heel eerlijk: ik weet niet hoe het precies zal gaan. Op dit moment bekijken wij welke maatregelen wij moeten nemen om tot een extreem forse ombuiging te kunnen komen. Het is dus niet helemaal uit te sluiten dat die reorganisatie SPEER op de een of andere manier in de wielen rijdt, maar wij zullen alles op alles zetten om dat te voorkomen.

Voorzitter. Dat gezegd hebbende ga ik ervan uit dat het proces tijdig en op een goede manier zal worden afgerond. Het doet mij overigens deugd dat alle sprekers op mevrouw Eijssink na, die echt bezorgd blijft kijken, straks echt een glimlach op de lippen zullen krijgen. Wie weet gaan wij over vier jaar hossend door het pand!

Mevrouw **Hachchi** (D66): Ik bedank de minister voor de update van het uitrollen van de SPEER-functionaliteiten. Het is ook goed dat de minister zich er hard voor gaat maken en zich er verantwoordelijkheid voor voelt dat het tot een goed einde wordt gebracht. Onze bezorgdheid zal nog wel even blijven bestaan. Is de minister bereid om met ons terug te kijken en te achterhalen waarom het eerder fout is gegaan? Ik ben juist niet al te gedetailleerd ingegaan op het programma zelf, omdat ik wil weten wat wij van de gang van zaken kunnen leren. Zo liet een onderzoek uit 2002 bij de start van SPEER zien dat de verantwoordelijkheden niet duidelijk belegd waren. Gaat de minister onderzoeken waarom dingen fout zijn gegaan, los van de technische functionaliteiten van het ICT-project?

Minister **Hillen**: Om enigszins transparant te zijn: van alle projecten die ik bij mijn aantreden als minister aantrof, is dit het project dat mij aanvankelijk de meeste zenuwen bezorgde. Er hing namelijk de sfeer omheen dat dingen vooral niet goed gingen. Ik had toen hetzelfde nare gevoel als ik nu in de Kamer bespeur: is het wel onder controle? Dat is de reden dat ik mij erin ben gaan verdiepen. Ik heb een groot aantal sessies gehouden over dit project. Dat verliep in het begin moeizaam, want als digibeet moest men echt z'n best doen om mij te overtuigen. Gaandeweg ben ik er echt van overtuigd geraakt dat de zaak op orde is. Ik heb mij ook goed verstaan met zowel de mensen binnen Defensie als de top van de defensieorganisatie over de organisatie en de fouten die in het verleden zijn gemaakt. Al met al ben ik uiteindelijk tot de slotsom gekomen dat ik de verantwoordelijkheid kan nemen zoals ik die net heb verwoord.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De minister gebruikte in zijn beantwoording de woorden «ceteris paribus». Uit mijn wiskundelessen herinner ik mij dat dit betekent: als alle overige omstandigheden gelijk blijven. Daarna zei hij



bovendien dat hij de gevolgen van eventuele veranderingen van de defensieorganisatie voor SPEER nog niet helemaal kon overzien. Hoe verhouden die woorden «ceteris paribus» zich tot zijn verdere uitleg?

Minister **Hillen**: Nu wij toch Latijn spreken, ik had ook kunnen zeggen «rebus sic stantibus». Ik bedoel: zoals de zaken er nu voorstaan. Met die woorden wilde ik alleen maar verwijzen naar de ingreep die SPEER in het begin parten heeft gespeeld. Ik weet niet in welke mate SPEER door de gevolgen van de ombuigingen zal worden getroffen. Die gevolgen zijn namelijk een extra externe factor. Bij de ombuigingen zal ik mij moeten laten leiden door het bedrag dat binnen moet worden getikt en de manier waarop het over de verschillende sporen moet worden verdeeld. Dan kan het zijn dat je SPEER onbedoeld in de wielen rijdt. Ik zal dat proberen te voorkomen, maar ik kan het niet uitsluiten. Dat is de enige uitzondering die ik maak.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Begrijp ik het goed dat de minister aan het einde is gekomen van zijn eerste termijn?

De voorzitter: Ja.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Mag ik de minister dan vragen om alsnog mijn vragen te beantwoorden. Dat zou ik wel op prijs stellen.

Minister **Hillen**: Ik heb uw vraag waar wij nu staan beantwoord. De kwalificatie «bakken met geld» laat ik voor uw rekening. Waar staat het in de begroting? U kunt dat niet in de begroting terugvinden.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Dat vroeg ik niet.

Minister **Hillen**: Zeker wel. U vroeg waar u het straks bij de diverse defensieonderdelen kunt terugvinden. U kunt het uiteraard niet terugvinden in de begroting, want als iets wordt uitgerold, wordt het gemigreerd naar het desbetreffende onderdeel. En daarmee wordt het een integraal van dat defensieonderdeel. Het wordt dus niet apart benoemd als een onderdeel van SPEER, maar alleen als een onderdeel van de administratie. Het is nu nog een project, maar als het project is afgerond, is het een onderdeel van het geheel.

Ben ik bij de industrie aan tafel gaan zitten? Ik heb daar impliciet al op geantwoord, maar het antwoord is nee. Wat mij betreft gaan wij door op de ingeslagen weg en neem ik de politieke verantwoordelijkheid voor het verdere proces. Kan SAP uit het beton komen? Dat vond ik eigenlijk uw meest complimenteuzen opmerking, want beton is buitengewoon duurzaam. SAP zal inderdaad buitengewoon duurzaam zijn, maar het is wat ons betreft niet in beton gegoten. Het contract met SAP zal worden uitgediend en het enige wat echt in beton is gegoten, is dat wij zo veel mogelijk confectie willen. Dat laat overigens onverlet dat verder alles bespreekbaar is, want wij zullen vast en zeker hier en daar wel eens maatwerk nodig hebben. In principe kiezen wij dus zo veel mogelijk voor confectie. Als u dat met «beton» bedoelt, dan zij dat zo.

U bent teruggegaan naar het begin, bijvoorbeeld naar de overwegingen die aanvankelijk personeelsvertrouwelijk waren. Ik heb in het begin van mijn beantwoording echter al gezegd dat alle overwegingen waarover successievelijk met de Tweede Kamer van gedachten is gewisseld, wat mij betreft achter ons liggen. Dat geldt ook voor Baan en alles wat u over hem hebt gezegd. Wat mis ik nu nog?

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik heb mij alleen moeten voorbereiden. De minister heeft mensen om dat samen met hem te doen en ik zou het daarom op prijs stellen dat hij ingaat op de zaken die voorliggen. De

tussenbalans van oktober vorig jaar is een tussenbalans, waarin Defensie terugkijkt. Dat geeft de Kamer het recht om ook terug te kijken op wat er allemaal is gebeurd. Als de minister blijft bij zijn opmerking «de Kamer kijkt terug en hierover is al vaker overlegd», dan doet hij geen recht aan de stukken die voorliggen. Ik vind het geen manier van doen tegenover de Kamer.

Ik vraag nog maar even door, gezien de antwoorden van de minister. De minister zegt dat bepaalde zaken niet aan de orde zijn, terwijl de stukken gewoon voorliggen. Het is een tussenbalans, waarin vijf à zes punten staan waarop nog verder wordt gekeken, die nog naar de Kamer toe zullen komen. Er zitten dus nog een heleboel open eindjes in. Leidend in het hele proces zijn geld, tijd en product. Geld en tijd zijn leidend, zij zijn het gegeven. Maar het product was ooit in hetzelfde kader afgesproken. Om die drie zaken ging het. Wat nu gaat gebeuren, is dat we geld en tijd gelijk houden, maar het product wordt verminderd. We gaan alleen maar kernel 1 uitvoeren, en niet kernel 2. We hebben daar stukken over gelezen, we hebben een presentatie gehad, we voeren alleen kernel 1 uit binnen de begroting. Dat is wat we gehoord hebben, dat is wat er staat, en dat is wat we nu doen. Het product wordt minder, met hetzelfde geld binnen de gestelde tijd. Ik zie mensen op de tribune knikken. Dat is wat specialisten mij hebben gezegd. Module, implementatie en uitvoering gebeuren niet gelijkelijk. De minister zegt over de functionaliteiten dat dat allemaal binnen hetzelfde gebeurt. Nee, de functionaliteiten worden voor een deel gewoon niet uitgevoerd.

**Minister Hillen:** Zoals mevrouw Eijnsink het nu stelt, is het denk ik niet correct. De functionaliteiten die zijn afgestreept, zijn indertijd aan de Kamer meegedeeld. Dat had te maken met de herijking: kies je voor het budget, of voor de functionaliteiten? De eerste keer is gekozen voor ophoging van het budget, en de tweede keer voor functionaliteiten. Daarmee is die horde genomen. Sindsdien is er wat mij betreft niets veranderd, en hebben we het budget, de functionaliteiten en de tijd gehouden zoals ze zijn.

**Mevrouw Eijnsink (PvdA):** Hetzelfde geld voor hetzelfde wat in het begin gedaan zou worden, maar minder functionaliteiten en minder product. Dat is wat de minister nu zegt. Het geld is twee keer verhoogd, de planning is nog steeds 2014, maar het product is niet zoals ooit besproken vastgelegd, en de tussenbalans heeft nog steeds vijf open eindjes.

**Minister Hillen:** Ja, maar het is niet meer in overeenstemming met zoals het was toen we ermee begonnen. U hebt er gelijk in dat dat tussentijds benedenwaarts is bijgesteld. Als het nog niet duidelijk is, kunnen we daarover in tweede termijn verder ravotten. Het moet namelijk wel duidelijk worden.

**De heer Hernandez (PVV):** Het is mij nog niet helemaal duidelijk, ook omdat de minister niet helemaal antwoord geeft op de vraag die net door mevrouw Eijnsink werd gesteld. Welke functionaliteiten zijn geschrapt?

**Minister Hillen:** Kernel 2 gaat begin volgend jaar van start, en dan gaan we door met het vervolmaken van de functionaliteit voor complete informatievoorziening rondom de bevoorradingsketen. Dat gaat vooral om de SAP-functionaliteit, ter ondersteuning van de resterende bedrijfsprocessen bij CDC en MDO. Ik dacht dat ik dat al had voorgelezen.

**De heer Bosman (VVD):** Voorzitter. Dit is mijn eerste discussie over de voortgangsrapportage SPEER. Ik heb gekeken wat er is gebeurd en probeer nu naar de toekomst te kijken. De antwoorden van de minister zijn duidelijk, voor datgene wat hij beantwoord heeft. Ik heb nog wel een

aantal zorgen. Ik heb nog steeds zorg over de sturing in de organisatie. De minister geeft aan dat hij politiek verantwoordelijk is, en dat is prima, maar wie is in de organisatie verantwoordelijk? Wie gaat zorgen voor de borging van de kwaliteit van datgene wat de minister net heeft beloofd? Is daar zicht op? Hoe wordt die organisatie aangestuurd, wie slaat met de hand op tafel? De minister geeft aan: «confectie, met hier en daar maatwerk». Dat is bijna een omkering van wat er in de afgelopen tijd is gebeurd, waarin het vooral maatwerk was, met hier en daar confectie. Hoe gaan die omslag en die borging plaatsvinden? Ik ben daar heel benieuwd naar, dus ik hoop dat de minister daar een duidelijk antwoord op heeft.

Ik ben blij dat de minister aangeeft dat er een maximaal budget is. Maar wat houden we over in vergelijking met datgene wat we in het begin hebben gedaan? Ik ben heel benieuwd naar de volgende rapportage, die binnen een aantal maanden komt. Mijn zorgen zijn nog niet weggenomen, hoewel ik de minister de ruimte wil geven om met het project verder te gaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Voorzitter. Ik bedank de minister voor zijn antwoorden. Ik merk in het gemak waarmee hij dit soort afkortingen gebruikt, dat hij zichzelf inderdaad heel goed heeft laten informeren. Het is allemaal behoorlijk technisch. Het is goed dat de minister uitspreekt dat hij het budget inderdaad als kaderstellend ziet, dat dat het uitgangspunt is en dat hij met SPEER op weg gaat naar concrete resultaten, samen met de organisatie. De minister geeft aan dat we vooruit moeten kijken, en niet in het verleden moeten blijven hangen. Ik heb altijd geleerd dat historisch besef ook van belang is om dingen in de huidige werkelijkheid te bekijken. Dat kan nooit kwaad. Daarom wil ik terugkomen op de opbrengst van SPEER voor het personeel. Er zijn nu met de ontwikkeling van SPEER een boel banen ingeboekt, wat betekent dat er banen uit de organisatie zijn weggehaald, wat bepaalde gevolgen heeft gehad. Maar hoe zit dat precies in elkaar? Dat werd me namelijk niet duidelijk in de beantwoording van de minister.

Daar waar Defensie in de beginsituatie eigenlijk heel veel verzoeken heeft gedaan om aanpassingen te doen aan het bestaande systeem – niet echt paars, zoals mijn collega van D66 zei – is men nu overgegaan naar de benadering «one size fits all». Men wil zoals het in de markt is uitgebracht zo veel mogelijk uitrollen in de organisatie, waarmee je heel veel geld kunt besparen. Waarom vind ik dat belangrijk? Ook in de discussies over materieel gaan we steeds weer in op hetzelfde aspect.

Mijn collega van de PVV zei al iets over het personeel dat nu bij SPEER werkt. Het is gewoon een moeilijk onderwerp voor militairen, een onderwerp dat zij niet direct op het gevechtveld hebben geleerd, en waarvoor je veel ervaring moet opdoen. Is de minister van plan om zijn mensen langer te laten zitten, zodat daar expertise ontstaat?

Over de opname in de eigen organisatie begrijp ik wel dat de minister nog niet precies kan zeggen hoe dat gaat verlopen. Dan gaat het om 2014, en we leven nu begin 2011. Maar ik zie wel de meerwaarde ervan in om bij dit soort megaprojecten met business cases te werken, zoals nu wordt gedaan met SPEER. Is de minister van plan om als er zoiets moeilijks als SPEER in de organisatie wordt geïncorporeerd, daarvoor een aantal business cases in het leven te roepen? Verder dank ik de minister nogmaals voor de antwoorden, en ben ik benieuwd naar zijn reacties.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Voorzitter. Dank aan de minister voor zijn antwoorden. Ik waardeer het dat hij een poging doet om onze bezorgdheid weg te nemen, en dat er zelfs een glimlach rond onze monden verschijnt. Maar ik denk niet dat we hossend door de gangen zullen gaan! De uitgebreide toelichting op de functionaliteiten is prima, maar het gaat erom welke lessen we trekken uit de dingen die fout zijn

gegaan met SPEER. Ik geloof wel dat er vooruitgang wordt geboekt, en lacherig zeg ik dat dat ook wel mag, na negen jaar. Maar het is belangrijk om te zien waarom het fout is gegaan. In het rapport-Gartner zijn de kernpunten aangegeven waardoor de vertragingen en kostenoverschrijdingen tot stand zijn gekomen. Als je niet weet waar het in de oorsprong fout gaat, kun je natuurlijk nooit ervoor zorgen dat het beter wordt, en kun je ook niet voorkomen dat het niet meer fout gaat, ook niet bij andere projecten.

De verantwoordelijkheden waren niet duidelijk. Collega Bruins Slot gaf al aan dat dat bij projecten funest is. Het is heel belangrijk om mensen van A tot Z verantwoordelijk te maken voor een project. Misschien zal Defensie op dat terrein structurele maatregelen moeten nemen. Dat soort verbeteringen zou ik graag op zijn minst aan de minister mee willen geven met de vraag of hij daar ook naar kijkt. Het gaat er niet om dat SPEER na negen jaar goed terecht komt, maar dat Defensie hiervan leert, zodat dit soort dingen niet meer voorkomt.

De heer **Hernandez** (PVV): Voorzitter. Er is al veel gras voor mijn voeten weggemaaid. Ik heb gevraagd of de minister bereid is mensen bij zulke complexe projecten langer te laten zitten, en zeker bij dit project, dat nog de nodige jaren zal duren. Hiermee kan worden voorkomen dat er terugval in kennis en ervaring plaatsvindt, waardoor er mogelijk weer vertraging in het project optreedt. Ik krijg daar graag meer informatie over.

Ik ben blij dat de minister ervoor gaat staan. Wat de PVV betreft komt er geen cent meer bij. Het moet gewoon geregeld worden met het huidige budget. Geen cent erbij, that's it.

Ik dank de minister voor de antwoorden die hij wel heeft gegeven. Ik wens hem veel succes met dit complexe project.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Geen cent erbij klinkt natuurlijk heel begrijpelijk, na alles wat er is voorgevallen. Maar binnen kernel 2 wordt een aantal functionaliteiten gewoon niet uitgevoerd. Er is geen sprake van afstel, maar van uitstel. De minister zegt zojuist dat dat allemaal op de budgetten van de krijgsmachtdelen wordt geschoven, wat we straks in de begroting niet kunnen zien. Maar dan blijft natuurlijk de vraag of daarvoor wel extra geld wordt vrijgemaakt. Is wat u zegt ook geen extra geld? U deelt namelijk mijn zorgen. Uiteindelijk moet wat is neergezet worden uitgevoerd. Waar komt het geld dan vandaan?

De heer **Hernandez** (PVV): Die vraag is voor de minister bedoeld.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Als blijkt dat het extra geld er niet is, wat doet u dan?

De heer **Hernandez** (PVV): Dat heeft de minister net gezegd, en ik bevestig dat alleen maar. Het moet gewoon binnen de randvoorwaarden worden uitgevoerd. That's it. Meer zeg ik niet.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Voorzitter. De minister heeft een aantal dingen gezegd. We zitten nog in dezelfde ellende, om met zijn eigen openingszin te beginnen. Alles is onder controle, het is veelbelovend, bezorgde blikken worden weggenomen, en de minister is optimistisch over de toekomst. We moeten alleen wat geduld hebben, want het is allemaal nog niet erg te zien. Waar staan we volgens de minister? Finad is uitgerold, maar over uitrollen kunnen we het ook nog wel hebben. De echo waarover de minister het heeft – een aantal mensen vraagt of ze ook mee mogen doen – heb ik niet gehoord. Maar het is fijn om te weten dat er ergens binnen Defensie toch een echo is die die blijheid uitroept. Wat de JSF betreft: de

minister weet toch dat het hele softwaregebeuren nog niet kan worden ingeplugd? Dat wordt pas 2020, dus dat duurt nog even. Ik vind het verbazingwekkend dat de minister niet verder ingaat op de industrie. Over de contracten mag ik niets zeggen, open einde, noem maar op, kortom, er zitten gewoon echt bakken met geld in. Blijven die open einden? Wat ik gezien heb, daar moet mogelijk nog wat bij. Hoe gaat de minister daarmee om? Waar haalt hij dat geld mogelijk vandaan? Het zijn geen afgebakende contracten. Misschien kan de minister daar iets meer op ingaan. Ik blijf het zeggen: ook de industrie heeft een verantwoordelijkheid als de provider. Er horen risico's bij zo'n project, dat begrijp ik ook wel, maar risico's hoeven niet alleen door de overheid gedragen te worden, maar ook door de industrie. Wil de minister daarop ingaan? In de rapportage van 8 oktober staat dat de ambitie van SPEER opnieuw beoordeeld is. Dat is de tussenbalans. De reikwijdte van kernel 2 wordt beperkt door uitstel van een aantal nieuwe SAP-functionaliteiten. Wat houden die functionaliteiten nu precies in, en wat betekent dat voor de bedrijfsvoering? Ik vraag dat ook in het licht van de rapportage van de Algemene Rekenkamer. De Algemene Rekenkamer heeft al jaren achtereen in haar jaarverslag gesignaleerd dat er een groot probleem bij SPEER ligt. Dan kom je uiteindelijk uit bij de bedrijfsvoering, en op hoe mensen hun werk moeten doen. Het is mij volstrekt niet duidelijk hoe dat in zijn werk gaat.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): SPEER is toch juist als beheersinstrument ingezet om de organisatie van Defensie beheersmatig te verbeteren, om daarmee ook tegemoet te komen aan datgene wat de Algemene Rekenkamer heeft gesignaleerd, zoals met Finad?

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ja, maar de Algemene Rekenkamer signaleert dat het niet werkt. De Algemene Rekenkamer heeft een jaar geleden een apart rapport uitgebracht over SPEER. De Algemene Rekenkamer kijkt daarbij uiteraard naar de bedrijfsvoering, waarbij ze ziet dat het project zoveel hobbels heeft dat de bedrijfsvoering in gevaar komt door het invoeren van SPEER. Dat zeg ik niet zelf, dat staat in het Rekenkamer-rapport. Ik vraag de minister om daar eens verder op in te gaan, met name nu hij zegt dat kernel 2 wordt beperkt. Ik krijg maar geen grip op waarmee hij bezig is. Het geld en de tijd blijven hetzelfde, maar we gaan minder producten doen. Kortom, alles wat in de bedrijfsvoering zit, wordt niet helemaal aangepakt, daar moet na 2014 geld bij. Niemand kan me dat uit mijn hoofd praten, als ik dat allemaal lees.

In de voortgangsrapportage staat dat SPEER beëindigd zal worden als zelfstandig project. «Daarom is besloten, zodra de Defensieorganisatie er klaar voor is, de invoering van ERP bij Defensie over te brengen naar de lijnorganisatie, en de programmaorganisatie SPEER geleidelijk te ontmantelen.» Wie definieert wanneer de organisatie er klaar voor is? Hoe wordt dat bepaald? De minister vraagt mij heel goed naar hem te luisteren, maar er wordt nergens aangegeven waar welke piketpalen worden gezet, waar ik in een volgende rapportage weer op in mag gaan. Dan gaat de minister mij vertellen dat we dat toen al hebben besproken, en dat ik oude koeien uit de sloot haal. Ik heb nog geen grip op wat ik nu zit te controleren, en wat de minister mij hier toezegt.

Minister **Hillen**: Voorzitter. Ik dank de Kamer voor de tweede termijn van haar kant. Het enthousiasme nam toe. Het komt best goed. De heer Bosman stelde een vraag over de sturing, hoe dat ambtelijk zit en hoe dat geborgd is. Het feit dat ik mijzelf als minister zo sterk in beeld zet, geeft aan dat het ook ambtelijk op de hoogste schaal zit, dat wil zeggen dat de secretaris-generaal persoonlijk de sturing van SPEER doet. Dat is op het hoogste niveau vastgezet. Voor de rest zijn er natuurlijk alle processen die erbij horen om dit soort zaken te controleren, zoals audits.

Maar de secretaris-generaal is er zelf verantwoordelijk voor, en ik als minister.

De heer **Bosman** (VVD): Dat is helder. Maar ook de lagere regionen moeten snappen dat maatwerk niet aan de orde is, maar confectie. Ze moeten begrijpen dat dat hele signaal door de hele lijn duidelijk is. Het is prettig als de baas het weet, maar de mensen die ermee moeten werken moeten het ook weten.

Minister **Hillen**: Dat signaal is luid en duidelijk doorgekomen. Ook wordt dat door de basis helemaal niet bestreden. Het is ook een leermoment. De ijkmomenten zijn natuurlijk ook niet de meest vrolijke momenten, als je ziet wat er allemaal fout is gegaan. Dat is door iedereen goed begrepen, en wordt ook toegepast. Overigens is de volgende rapportage binnenkort, in de loop van het voorjaar al te verwachten.

Met mevrouw Bruins Slot ben ik het snel eens dat historisch besef belangrijk is. Dat kan men niet genoeg hebben. Dit is een proces dat ons niet in de koude kleren is gaan zitten, niet alleen omdat de Kamer er bovenop zat, maar ook omdat het binnenskamers gepiept en gekraakt heeft. Diegenen die ermee te maken hebben, hebben dat goed gehoord. Iedereen is van de ernst doordrongen en weet precies waarom dingen fout zijn gegaan en wat er precies is gebeurd. Er is veel geëvalueerd. De opbrengst qua vte's is een stuk minder dan we ooit hadden gehoopt. We zitten op het ogenblik op ongeveer de helft van wat de bedoeling was. Dat is een stuk lager dan we hadden gehoopt.

Juist voor dit soort projecten kunnen mensen langer op hun stoel blijven zitten, in afwijking van wat hierover in de cao voor militairen staat. Bij uitzondering kan dat plaatsvinden. Wij zullen dat zo nodig ook doen. Het antwoord op haar vraag over business cases kan ik bevestigend antwoorden.

Mevrouw Hachchi heb ik al beantwoord dat de verantwoordelijkheden duidelijk in een kolom staan. Wij hebben daar lessen uit getrokken. Mijnheer Hernandez heeft gezegd dat er geen cent meer bij moet. Op dat punt geven wij elkaar de hand. Defensie heeft al problemen genoeg, en los daarvan moet dit soort projecten binnen bepaalde randvoorwaarden worden afgesproken. De centen zijn er daar één van.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Kan in de volgende rapportage worden aangegeven, hoeveel mensen er nu vanuit de Defensie-organisatie op het SPEER-budget werkzaam zijn, en heel duidelijk maken welke kosten vanuit Defensie in SPEER zitten? Daar zul je heel goed naar moeten kijken. We hebben enerzijds de industrie, en anderzijds de Defensiemedewerkers.

Minister **Hillen**: We hebben dit punt genoteerd.

Het gaat hierbij niet om open contracten. De contracten staan op zichzelf. Ik heb al gezegd dat IVENT een steeds belangrijker rol gaat vervullen, dus wat dat betreft vindt die verschuiving heus wel plaats. Mevrouw Eijsink heeft gelijk dat het bedrijfsleven ook risico's moet nemen. Bij dit soort processen, waarbij het niet gaat om de corebusiness van een organisatie, zul je dit soort kortsluitingen eerder hebben dan bij processen die wel tot je corebusiness behoren. Maar zoals zij misschien wel eens heeft gehoord, wordt ook de JSF steeds duurder, en dat is wel corebusiness. Het leven is moeilijk voor ons.

De Rekenkamer heeft juist gewaarschuwd tegen te veel hooi op de vork nemen. Dat doen we niet, en dan kan mevrouw Eijsink niet tegelijkertijd vertoornd zijn dat we vervolgens dingen afstrepen. We doen juist wat de Rekenkamer zegt. We hebben de zaak gestript naar wat voor ons overzienbaar is, en dat zijn de volgende zaken. De uitbreiding op de basisfunctionaliteit, wat we niet doen. Complex onderhoud, wat al is genoemd, het projectmanagement en de verdere organisatie en

besturing. Deze punten hebben we in de tussenbalans gestript om te zorgen dat we binnen de termijn en binnen de centen zouden uitkomen. Daarmee kan de organisatie draaien. Als die punten toch weer worden doorgevoerd kost dat meer geld, maar dat worden dan cases die apart worden aangemeld, en die niet vallen binnen het huidige project. Dat geldt voor elk organisatiesysteem: als je ergens iets bijdoet kost het meer, als je ergens iets afhaalt kost het minder.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Now we're talking. Nu zegt de minister precies waarnaar ik toch al enige tijd vraag. Je laat bepaalde dingen niet doorgaan, en de Rekenkamer vraagt wanneer hij dat wel gaat doen. Als ik de minister goed begrijp zegt hij: een aantal functionaliteiten gaat niet door, die gaan we binnen tijd en geld niet doen. Van het product gaat dus een stukje af, maar dat stukje gaan we straks wel doen, op basis van een projectmatige aanpak. Dat heet dan geen SPEER meer, maar anders. Het moet wel gedaan worden, want anders houd je de kapstok van de bedrijfsvoering niet intact.

Minister **Hillen**: Die conclusie zou u kunnen trekken op het moment dat wij vast van plan waren dat te doen. Wij hebben datgene afgestreept waarvan wij dachten dat wat we beoogden ook goed zou gaan draaien. Punt. Als je later alsnog wensen hebt, krijg je een andere situatie. Wat we nu doen, is dat wat we hebben aangeboden, tegen het afgesproken bedrag; dat is met de Kamer gewisseld. Punt. Als er straks iets nodig zou zijn, beschouwen we dat ten opzichte van het huidige project als extra. Dat wil dus niet zeggen dat het dus gebeurt.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Die functionaliteiten zijn dus eigenlijk wensen. Maar ze stonden eerder altijd geagendeerd als deel van de basisfunctionaliteiten. Nu zegt de minister: ik streep ze weg, tijd en geld houd ik voor hetzelfde, maar we gaan straks kijken of ze toevallig op een wensenlijstje staan. Ik heb altijd begrepen dat dat de behoefte was van de organisatie, met het oog op de bedrijfsvoering. Als de minister nu zegt dat een aantal zaken wordt weggestreept, kan hij dat niet later weer op een wensenlijstje gaan zetten, en moet er extra geld voor komen. Dan heb ik toch het gevoel dat ik hier niet helemaal geïnformeerd word zoals in de rapportage van oktober staat.

Minister **Hillen**: Het is goed dat u doorvraagt, maar u krijgt toch ongeveer hetzelfde antwoord. Als je in het begin iets uitzoekt, zoek je het mooiste product uit. Als je met iets minder genoegen neemt, maak je nieuwe afwegingen. Het project wordt zo afgerond, en ik ga niet over het graf van dit kabinet heen regeren – overigens nog lang niet in zicht – dus wat alsdan beslist wordt zien we dan wel. Dit project wordt binnen dit programma en deze specificaties afgerond voor dit geld.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik ben heel nieuwsgierig hoe het met de industriecontracten zit. Ik weet ook dat Capgemini en Logica een deel van het werk in India hebben laten doen, anders zou er nog meer geld boven tafel moeten komen. Was het dan zo makkelijk om die meer dan 90 contracten zomaar aan te passen? Ik vind dit eigenlijk een heel vreemde manier van omgaan met wat is afgesproken met de Kamer. Er wordt minder geleverd, het kost hetzelfde in dezelfde tijd, zegt u. Een bedrijf komt daar niet mee weg.

Minister **Hillen**: Ik begrijp niet wat u bedoelt. De contracten die zijn afgesproken, zijn voor geleverd werk. We hebben in de tussenbalans dingen afgestreept, wat vaker zo gaat. Ik weet niet of u wel eens een keuken hebt verbouwd, maar dan begin je met een buitengewoon luxe inrichting, en je eindigt met één magnetron. Zo gaan die dingen.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Het spijt me, maar ik verwacht van de minister een serieus antwoord. Als ik thuis een keuken koop, weet ik meteen wat ik aan het eind wil uitgeven. Dat geldt voor de meeste huishoudens, en ook voor het budget van de overheid. We hebben het hier over belastinggeld, en als de minister op deze manier redeneert, kan ieder project bij Defensie op deze manier uit de hand lopen. Dat zijn geen grappen, het is gewoon belastinggeld, en er zijn mensen die wegmoeien bij Defensie omdat we 400 mln. op de plank hebben gevonden die niet gedekt was. Dat vind ik zorgelijk, en dat heb ik al twee keer gezegd. Ik begrijp dat grote projecten uit de hand kunnen lopen, maar niet met het gemak waarmee de minister het hier neerzet.

Minister **Hillen**: U kunt zich wel opwinden, maar het is zoals het is: we hebben een project afgesproken, en tussendoor zijn er twee dingen gebeurd. Er is een keer geld bijgekomen, en er is een keer geld vanaf gegaan. Klaar. Daarmee is het project afgerond.

De heer **Hernandez** (PVV): Ik vind dit toch een wat rare redenering van de minister. Ik koop een fiets, die ik betaal, wat een bepaald bedrag kost, en vervolgens blijken er geen wielen aan te zitten, die ik achteraf moet gaan betalen. Dat is toch wat de minister zegt?

Minister **Hillen**: Nee, ik heb niets gespecificeerd. Ik heb gezegd dat we uitstekend kunnen leven met wat we nu hebben, wat goed is afgewogen en waarmee we goed uit de voeten kunnen. Het levert iets minder vte's op dan waarop we gerekend hadden, en we kunnen iets minder via ERP doen dan we hadden gehoopt, maar we kunnen er uitstekend mee uit de voeten. De fiets is functioneel compleet, er ontbreken alleen een paar gadgets aan.

De heer **Hernandez** (PVV): Ik kan de redenering van de minister niet volgen. Het gaat hier om heel veel belastinggeld, dus ik vind het te makkelijk om het zo te stellen. Is er in 2014 een werkend systeem, of een systeem zonder armen en benen?

Minister **Hillen**: In 2014 hebben we een compleet werkend systeem. Het had alleen nog mooier kunnen zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U wilde een Mercedes X5, en u rijdt nu in een Skoda, voor het geld van een Mercedes.

Minister **Hillen**: De dienstauto's van Defensie zijn Skoda's. Wij kiezen altijd heel bewust. Wij moeten downsizen op waarom we hebben gevraagd, maar met de functionaliteit die we moeten hebben en waarom het proces draait, kan Defensie uit de voeten. Dat is het. Anders hadden we het uiteraard ook niet afgestreept. In de laatste tussenbalans, gewisseld met de Kamer, is het project gestript, maar zodanig dat het bedrijfseconomisch en bedrijfsorganisatorisch verantwoord was, en soberder.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): De minister gebruikt steeds andere bewoordingen. We hadden het niet over de functionaliteiten en een wensenlijstje. Nu hoor ik hem zeggen dat de gadgets eruit zijn gelaten. Ik kan niet meer volgen wat de basis is. Ik ben het zeer eens met wat mevrouw Bruins Slot heeft gezegd: het blijft staan dat u veel minder gaat doen voor hetzelfde geld. U zegt dat dat met de Kamer is besproken, maar dat doen we nu. De tussenbalans is van oktober, en we bespreken hem nu voor het eerst hier.

Minister **Hillen**: U zegt het altijd op zo'n boze toon! Wat wij afstrepen raakt niet aan de kern van de zaak. Alles kan mooier en beter. Als we meer geld hadden gehad, hadden we misschien liever meer gehad. We hebben



bekeken wat er verantwoord is om niet te doen, en dat hebben we weggestreept om binnen het budget te blijven. Ik denk dat dat bedrijfseconomisch gezien een heel verstandig besluit is geweest.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Het is dus niet zo dat we dat in volgende begrotingen op een andere budgetlijn zien terugkomen?

Minister **Hillen**: Ik heb politieke verantwoordelijkheid genomen voor inhoud en pakket. Met andere woorden: u kunt mij echt boos toespreken als het afwijkt.

De **voorzitter**: Wij spreken hierover door als de volgende rapportage er is. Is er een toezegging gedaan? Dat is het geval.

Toezeggingen

De **voorzitter**: In de volgende voortgangsrapportage wordt aandacht besteed aan de vraag hoeveel mensen binnen het Defensiebudget bezig zijn met het SPEER-project, uitgesplitst naar organisatie en IVENT.

Minister **Hillen**: Mocht het ons toch nog onduidelijk zijn, dan nemen wij contact met u op.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Dat waardeer ik zeer van de minister.