

Vergaderjaar 2013–2014

**31 460**

**Project SPEER**

**Nr. 45**

**LIJST VAN VRAGEN EN ANTWOORDEN**

Vastgesteld 2 april 2014

De vaste commissie voor Defensie heeft een aantal vragen voorgelegd aan de minister van Defensie over de brief van 13 februari 2014 inzake de voortgangsrapportage over de basisimplementatie van Enterprise Resource Planning (ERP) (Kamerstuk 31 460, nr. 40).

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

De voorzitter van de commissie,  
Ten Broeke

De adjunct-griffier van de commissie,  
Mittendorff

**1**

**Wanneer verwacht u dat ERP volledig operationeel is?**

ERP is op dit moment al volledig operationeel binnen het financiële domein en gedeeltelijk binnen het materieel-logistieke domein. De defensiebrede basisimplementatie wordt midden 2015 voltooid. De basisimplementatie is dan volledig operationeel. Daarmee wordt een belangrijk deel van de materieel-logistieke en financiële activiteiten ondersteund. Tijdens de doorontwikkeling zullen functionaliteiten worden toegevoegd. In de loop van 2014 wordt een plan voor de verdere doorontwikkeling opgesteld voor de periode 2015 – 2022. De Kamer zal hierover nader worden geïnformeerd.

**2**

**Op welke wijze gaat u ervoor zorgen dat de voordelen van het nieuwe systeem zichtbaar worden en het draagvlak voor het nieuwe systeem niet verder afneemt?**

Verbreiding en versterking van het draagvlak binnen Defensie om het gebruik van ERP te intensiveren is meegenomen in de planning voor de voltooiing van de basisimplementatie ERP als onderdeel van «opleiding en training», «borging van kennis» en «communicatie». De voorbereiding van de missie in Mali is een concrete activiteit die bijdraagt aan het vergroten van het draagvlak en aan het gebruik van ERP.

**3**

**Wat is de volledige reikwijdte van het uit te rollen SAP-softwarestelsel? Zal het ook de ERP-systemen omvatten en daarop «inplugbaar» zijn? Op welke wijze vergroot dit de inzetbaarheid van het leger? Welke concrete voorbeelden kunt u noemen waar die inzetbaarheid verhoogd wordt en op welke wijze dit bijdraagt aan de verhoging van de inzetbaarheid?**

**7**

**Wat is het belang van het – vanwege het vrijwel altijd opereren van de Nederlandse krijgsmacht in coalitieverband – makkelijk aan elkaar te koppelen van de onderlinge ERP-systemen van coalitielanden? Is het mogelijk dat Nederland straks open en transparant op deze partijen met de eigen systemen aansluit? Zo ja, op welke wijze maakt dit onderdeel uit van de huidige planning?**

**8**

**Wat is uw toekomstvisie op de vraag of het programma om te bereiken dat de Nederlandse systemen naadloos kunnen worden aangesloten tot een integraal systeem voor de »coalitie-bedrijfsvoering»? In hoeverre streeft u ernaar dat deze mogelijkheid als het ware via universele «stekkers» naadloos zal kunnen verlopen? Hoe wordt IT en in het bijzonder ERP door u herkend als «enabler» in een toekomstvisie op integraal opereren met coalitie-partners?**

Het ERP M&F-systeem, dat gebaseerd is op SAP-software, is onder meer gericht op de sturing en beheersing van de materieel-logistieke processen binnen Defensie. Dit heeft een directe relatie met het realiseren van de vereiste materiële gereedheid en daarmee de inzetbaarheid van de krijgsmacht.

Het Nederlandse ERP-systeem kan niet zonder meer naadloos worden aangesloten op systemen van andere krijgsmachten. Dat is op dit moment ook niet van belang omdat elk land zijn eigen materieel behorende bij zijn

eigen wapensystemen beheert. Ontwikkelingen om dit wel mogelijk te maken, zijn niet opgenomen in de planning

**4**

**Op welke wijze is er in de huidige planning rekening gehouden met de komst van de F-35 voor de Luchtmacht, waarmee een sterk innovatief platform beschikbaar komt? Kunt u een overzicht geven van de ERP-systemen bij Defensie na de komst van de F-35? Zijn er – zoals het blad «Computable» schrijft in het artikel «Defensie onderschat ICT-systeem F-35» na de komst van de JSF inderdaad drie ERP-systemen?**

**5**

**Kunt u aangeven of in de komende SAP-uitrol voorzien is dat de ICT-systemen zoals Lockheed ze zal aanleveren, als het ware direct en volledig aankoppelbaar zullen zijn op de eigen defensie SAP-systemen ondanks dat gegeven dat het Autonomic Logistics Information System (ALIS) in de testfase van de F-35 zonder koppeling aan een ERP-systeem of ander systeem zal plaatsvinden? Zo niet, wat voor ontwikkeltrajecten worden hierin voorzien, wat is de planning daarvan en welke risico's zijn hieraan verbonden? Op welke wijze zal de Kamer over het verloop van dit traject geïnformeerd worden? Welke maatregelen gaat u nemen om de risico's in dit traject zo veel mogelijk te beperken?**

Als integraal onderdeel van het F-35 programma wordt het *Autonomic Logistics Information System* (ALIS) ontwikkeld. Dit systeem ondersteunt de gebruiker wereldwijd op het gebied van onder andere onderhoud, logistiek, training en missievoorbereiding. ALIS wordt momenteel stapsgewijs ontwikkeld, getest en in gebruik genomen. Na de volledige ontwikkeling van ALIS zal het geschikt zijn voor de interactie met de overige elementen van het F-35 wapensysteem. Dat betreft niet alleen het toestel, maar bijvoorbeeld ook de simulatoren, opleidings- en onderhoudsfaciliteiten. Naast ALIS bestaan er binnen Defensie twee andere grote ERP-systemen, namelijk Peoplesoft voor de domeinen personeel en organisatie en SAP voor het financiële en materieel-logistieke domein.

Om met de F-35 te kunnen opereren is informatie-uitwisseling tussen ALIS en de bestaande IV-systemen van Defensie niet strikt noodzakelijk. Niettemin streeft Defensie naar een beperkte koppeling met onder meer SAP, zodat bijvoorbeeld automatisch gegevens kunnen worden uitgewisseld over brandstof en munitie. In de achterliggende periode is verder succesvol een koppeling gelegd tussen ALIS en het Nederlandse Operationeel Management Informatie Systeem van het CLSK. Tijdens de operationele testfase, die gepland staat vanaf 2015, zullen de koppelingen tussen ALIS en de Nederlandse systemen worden beproefd.

Defensie bereidt al enige jaren, ondersteund door de kennisinstututen, de invoering van ALIS in Nederland voor. Het Verenigd Koninkrijk heeft een ALIS-testopstelling waarop enkele keren per jaar de nieuwste ALIS-softwareversies uitgebreid worden getest in een gesimuleerde werkomgeving. Experts van partnerlanden, waaronder Nederland, zijn daarbij betrokken. Zodoende worden mogelijke integratie- en beveiligingsrisico's tijdig ontdekt en kan Defensie de koppelingen van ALIS aan de bestaande IV-systemen goed vormgeven.

De Kamer wordt met de opeenvolgende jaarrapportages over het project Vervanging F-16 geïnformeerd over de voortgang van en ontwikkelingen binnen dit traject.

**6**

**Op welke manier zijn de integratietrajecten voor de F-35-(ERP-)systemen met de overige defensiesystemen begroot? Maken deze kosten deel uit van het project Vervanging F-16? Zo nee, onder welke begrotingspost zullen deze begroot worden?**

Ja, de koppeling van ALIS met nationale Nederlandse systemen en de deelname aan de simulaties in het Verenigd Koninkrijk worden gefinancierd uit het projectbudget Vervanging F-16. Het reeds bestaande Generiek Koppelvlak Defensie dient ertoe om IV-systemen van Defensie onderling en met systemen van buiten te verbinden.

**7**

**Wat is het belang van het – vanwege het vrijwel altijd opereren van de Nederlandse krijgsmacht in coalitieverband – makkelijk aan elkaar te koppelen van de onderlinge ERP-systemen van coalitielanden? Is het mogelijk dat Nederland straks open en transparant op deze partijen met de eigen systemen aansluit? Zo ja, op welke wijze maakt dit onderdeel uit van de huidige planning?**

**8**

**Wat is uw toekomstvisie op de vraag of het programma om te bereiken dat de Nederlandse systemen naadloos kunnen worden aangesloten tot een integraal systeem voor de »coalitie-bedrijfsvoering»? In hoeverre streeft u ernaar dat deze mogelijkheid als het ware via universele »stekkers» naadloos zal kunnen verlopen? Hoe wordt IT en in het bijzonder ERP door u herkend als »enabler» in een toekomstvisie op integraal opereren met coalitie-partners?**

Zie het antwoord op vraag 3.

**9**

**Wat zijn de (achterliggende) redenen waarom u er voor kiest de centrale SPEER-organisatie de facto op te heffen? Hoe wordt de in de tot nu toe centrale organisatie verankerde voortgang, kennis en ontwikkeling geborgd en behouden voor Defensie als organisatie?**

**10**

**Waar ligt de eindverantwoordelijkheid voor het SPEER-project als geheel, nu de implementatie veel meer decentraal naar de verschillende operationele commando's (OPCO's) gaat? Is er een eenduidige eindverantwoordelijke die aangesproken kan worden op het totaal van de voortgang of op de integratie tussen bijvoorbeeld OPCO's alleen? Zo ja, wie is dat? Zal de eindverantwoordelijke doorzettingsmacht hebben om ook in het eventuele geval te kunnen ingrijpen binnen de OPCO's, indien het totaalproject een dergelijk ingrijpen noodzakelijk zou maken?**

**11**

**Hoe kan de Kamer haar controlerende taak uitvoeren bij een verdeelde verantwoordelijkheid? Zal er een integrale rapportage naar de Kamer blijven bestaan?**

**12**

**Kunt u in concrete punten aangeven hoe de nu voorgenomen organisatiestructuur van SPEER doeltreffender zal zijn dan het oude programma? Waar belegt u naar de toekomst toe de regie op het programma? Heeft de regisserende organisatie voldoende doorzettingsmacht naar de »OPCO's» om de veranderingen af te dwingen?**

**16**

**Welke eindverantwoordelijkheid dragen de OPCO's zelf? Hoe worden de OPCO's afgerekend bij het niet waarmaken van hun verantwoordelijkheden?**

**49**

**Wanneer is de uitwerking voor wat betreft de sturing en beheersing van Hoofddirecteur Bedrijfsvoering gereed en wanneer wordt de Kamer over de wijze van sturing en beheersing geïnformeerd? Zal daarbij aandacht worden geschonken aan de sturing en beheersing van de resultaten, mijlpalen, afwijkingen en risico's bij al de genoemde actiepunten uit de roadmap van de basisimplementatie ERP? Zo nee, waarom niet? Zo ja, hoe ziet dat er uit?**

Met de Tussenbalans 2010 zijn afspraken gemaakt over het overdragen van de verantwoordelijkheid naar de lijn per eind 2013. Projecten zijn eindig en de resultaten dienen geborgd te worden in de lijnorganisatie. De eindverantwoordelijkheid, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Supervisor zijn volledig overgedragen aan de Hoofddirecteur Bedrijfsvoering.

Om de continuïteit en het behoud van kennis en kunde te waarborgen, zijn onderstaande maatregelen genomen:

- De overdracht van het programma naar de lijn is vroegtijdig gebeurd ten behoeve van de duidelijkheid richting het personeel.
- Het personeel van de ontwerp-, bouw- en beheerorganisatie is volledig overgeheveld naar het JIVC.
- Er worden geen procedures, werkwijze, overlegstructuren aangepast. De vertrouwde werkwijze blijft tot nader order bestaan.

De defensieonderdelen zijn eindverantwoordelijk voor de voorbereiding en de migratie van activiteiten en de nazorg. Tevens zijn ze verantwoordelijk voor de schoning van de gegevens binnen hun domein. Er is voldoende stimulans om te migreren, want de bedrijfsvoering voor eenheden die nog niet zijn overgegaan op SAP wordt steeds lastiger. Er is voldoende budget voor de ondersteuning van de migratie bij de defensieonderdelen.

Tot voltooiing van de basisimplementatie ERP wordt de Kamer via de periodieke voortgangsrapportage integraal geïnformeerd.

**13**

**Hoe oordelen de meer dan 4.000 betrokken medewerkers zelf over de invoering? Op welke wijze is er onderzoek gedaan of gaat er onderzoek plaatsvinden onder de betrokken gebruikers? Welke mogelijkheden hiertoe heeft u?**

Het bespreken van knelpunten en mogelijke verbeteringen is een continu proces. Dat gebeurt onder andere in gebruikersoverleggen die per defensieonderdeel zijn ingericht. De uitkomsten daarvan worden via het gestructureerde overleg van de procesmanagers van de defensieonderdelen en de proceseigenaren van Defensie opgepakt. Al bij de bouw wordt daarmee zoveel mogelijk ingespeeld op de wensen van de gebruikers.

**14**

**Hoe wordt het presteren van de verschillende externe partijen als CapGemini geëvalueerd? In hoeverre is hun inzet «verantwoord» geweest, wat waren de geleerde lessen en hoe worden deze lessen door u vertaald in de verdere omgang met deze externe partijen?**

**15**

**Dragen de ingehuurde externe partijen zelf geen, beperkte of volledige eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het eindresultaat? Hoe zijn deze partijen gecontracteerd: op een inspanningsverplichting, of op een resultaatverplichting voor integraal functionerende onderdelen? Dragen marktpartijen geen, gedeelte of volledig de risico's in de op te leveren resultaten?**

Er is geen evaluatie van de externe partijen voorzien. Dat acht ik niet zinvol, omdat geen enkele externe partij verantwoordelijk kan worden gemaakt voor het eindresultaat. Er zijn wel kanttekeningen te plaatsen bij de verantwoordelijkheidsverdeling tussen Defensie en de externe partijen. Achteraf gezien zouden regievoering en uitvoering gescheiden moeten zijn en zou de verantwoordelijkheid voor de uitvoering integraal bij een partij moeten liggen. Voor een nadere toelichting verwijs ik naar pagina's 80 en 81 van de eindrapportage.

In mijn brief van 20 januari 2011 (Kamerstuk 31 460, nr. 17) heb ik toegelicht welke externe partijen betrokken zijn geweest bij het programma SPEER en voor welke activiteiten deze partijen zijn ingezet. De mantelovereenkomst voor regievoering en de ontwikkeling van ERP M&F bouwstenen is in juni 2013 beëindigd. De mantelovereenkomsten voor migratie zijn in maart dit jaar afgelopen. Wanneer Defensie externe partijen betreft bij voltooiing van de basisimplementatie en de doorontwikkeling van het ERP systeem, dan gebeurt dit op basis van inspanningsverplichtingen onder de mantelovereenkomsten die het JIVC heeft met verschillende marktpartijen. Defensie kiest er daarmee bewust voor in de eindfase van het project de verantwoordelijkheid bij Defensie te houden.

**16**

**Welke eindverantwoordelijkheid dragen de OPCO's zelf? Hoe worden de OPCO's afgerekend bij het niet waarmaken van hun verantwoordelijkheden?**

Zie het antwoord op vraag 9.

**17**

**Wie beslist er indien er een voortgangs- of prioriteit-conflict ontstaat tussen OPCO's onderling of tussen een OPCO en de centrale organisatie? Wie kan als eenduidige eindverantwoordelijke worden aangewezen voor het totaalresultaat van de komende SREER-trajecten? Welke aansturingsmogelijkheden, met welke autoriteit, heeft deze binnen de diverse deeltrajecten en de opco's?**

De eenduidige eindverantwoordelijkheid en andere verantwoordelijkheden, de taken en de bevoegdheden van de Supervisor zijn overgedragen aan de Hoofddirecteur Bedrijfsvoering.

**18**

**Wat zijn de belangrijkste adviezen die u extern heeft verkregen rondom verbetering van de resultaten in het SPEER-trajecten, en van wie heeft u deze adviezen gekregen? Wat heeft u, samen vattend, met ieder van de belangrijkste adviezen gedaan?**

De belangrijkste adviezen zijn afkomstig van de *gateway review* en de aanbevelingen van de AR.

- De noodzaak van een haalbare planning die aansluit bij het absorptievermogen van de defensieonderdelen en die rekening houdt met de relevante risico's is besproken.

- Verbreding en versterking van het draagvlak, onder meer via communicatie en opleiding en training, om de investeringen van ERP beter te benutten.
- Biedt toekomstperspectief door de doorontwikkeling snel op te starten. Alle aanbevelingen en adviezen zijn verwerkt of opgepakt.

## 19

**Wat is uw reactie op de evaluaties die Minister van Financiën in december 2013 naar de Kamer stuurde over de positieve effecten van het beleggen van verantwoordelijkheden naar marktpartijen: «In vergelijking met traditionele uitvoering hebben DBFM(O) projecten tot nu toe meerwaardes opgeleverd van gemiddeld 10 á 15%. Dit is het aanbestedingsresultaat ten opzichte van de traditionele uitvoering berekend in de PSC. DBFM(O) projecten worden steevast op tijd en binnen budget opgeleverd. In totaal is er tot nu toe een kleine € 800 mln meerwaarde gerealiseerd. Daarnaast is op basis van een modelberekening de verwachting dat projecten die nu in aanbesteding zijn tenminste zo'n honderd miljoen meerwaarde zullen opleveren, die uiteraard pas kan worden vastgesteld na definitieve gunning. «<sup>1</sup>**

De projecten waarop de minister van Financiën doelt en waar meerwaarde is vastgesteld, betreffen bouw- en infrastructuurprojecten. Het project SPEER is geen infrastructuurproject maar een automatiseringsproject en is daarom hiermee niet direct vergelijkbaar.

## 20

**Hoe houdt u in de nu in opbouw zijnde aanpak greep op de verdere ICT kosten? Hoe gaat Defensie de Kamer hierover informeren, gezien de moeilijkheden die zijn gebleken voor zowel de Kamer als voor u in het volgen van de kosten bij het project SPEER?**

Tot aan de voltooiing van de basisimplementatie ERP wordt de Kamer via de voortgangsrapportage geïnformeerd. De financiële paragraaf maakt onderdeel uit van deze rapportages. Zie tevens het antwoord op de vragen 9, 10, 11, 12, 16 en 49.

## 21

**Kan Defensie aangeven hoe het kan dat in Duitsland de gehele ICT (inclusief het SAP-SPEER-traject) is uitbesteed voor 710 miljoen euro per jaar voor 275.000 militairen, dus per militair ca. 2.500 euro, terwijl in Nederland (zonder het SAP-SPEER-traject de kosten tot nu toe ca. 300 miljoen euro per jaar bedragen, per militair derhalve meer dan 5.000 euro?**

Er zijn verschillende werkbezoeken gebracht aan de Duitse krijgsmacht. De uitgangspositie van de IV/ICT van de Duitse krijgsmacht verschilde van de situatie zoals we die in Nederland hebben. Zo was er in Duitsland bij de start van de uitbesteding geen sprake van een geïmplementeerd ERP pakket en was de IV/ICT in Duitsland niet gecentraliseerd. Defensie heeft onvoldoende inzicht in de Duitse IV om op korte termijn de kosten te vergelijken.

<sup>1</sup> Kamerstuk 28 753, nr. 28

## 22

### **Welke lessen trekt u uit de analyse in het rapport: «Leren van burenen. Onderzoek naar twee ICT-uitbestedingen in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk», d.d. 17 mei 2010, van Het Expertise Centrum?**

In het rapport van 17 mei 2010 van *Het Expertise Centrum* worden vijf aanbevelingen geformuleerd. Het is goed om te melden dat dit abstracte aanbevelingen zijn die niet zonder meer toepasbaar zijn op een concreet project.

De eerste aanbeveling betreft het bespreekbaar maken van grootschalig uitbesteden door de overheid. Defensie heeft gekozen voor twee omvangrijke kavels (IV en ICT) en niet voor het naar de markt brengen van veel kleine kavels.

De tweede aanbeveling heeft betrekking op het toewerken naar meer vertrouwen en een open dialoog tussen het bedrijfsleven en de overheid. In de aanbesteding van ICT en IV is op verschillende momenten voor en tijdens de aanbesteding (zover juridisch mogelijk) ruimte gemaakt om met de markt van gedachten te wisselen over strategische onderwerpen.

De derde aanbeveling stelt dat er niet alleen een focus moet zijn op kosten maar juist ook op kwalitatieve baten. In de hoofddoelstellingen van het project Outsourcing IV/ICT zijn kosten slechts één van de vier doelstellingen. De andere drie hebben betrekking op kwalitatieve aspecten zoals innovatie, flexibiliteit in en continuïteit.

De vierde aanbeveling adviseert een goed inzicht te hebben in de Nederlandse marktverhoudingen. Bij de Sourcing Strategie IV van 2011 zijn deze marktverhoudingen meegenomen om bijvoorbeeld keuzes te maken ten aanzien van verkaveling en contractvorming.

De laatste aanbeveling betreft eisen aan onder meer de regieorganisatie om voldoende toezicht te waarborgen. Eén van de belangrijkste randvoorwaarden die Defensie ziet voor het welslagen van outsourcing is een goed functionerende regieorganisatie. Dit heeft binnen Defensie gestalte gekregen met de vorming van het JIVC.

## 23

### **Welke van de risico's die al bij de start van SPEER in 2002 werden onderkend en benoemd zijn nog steeds actueel? Kunt u per onderdeel aangeven wat en hoe daartoe een aanpak wordt georganiseerd? Hoe zien deze maatregelen er uit?**

Gedurende de looptijd van het programma SPEER zijn de zorg om het behoud van voldoende personele capaciteit (kennis en kunde) en een stabiele organisatie de belangrijkste risico's gebleken. Deze risico's worden ook in de laatste voortgangsrapportage benoemd.

Stabiele organisatie. Het gelijktijdig reorganiseren en migreren vertraagt en verzwaart de uitvoering van de ERP-projecten en dat vergroot het risico dat de migraties niet volgens planning worden gerealiseerd. Met het succesvol doorvoeren van de grote reorganisaties in 2013 is dit risico voor 2014, waarin slechts een beperkt aantal reorganisaties staat gepland, sterk afgenomen. Om voor de resterende reorganisaties het risico klein te houden blijft de gehanteerde prioriteitstelling van kracht: (1) ondersteunen van de reorganisaties, (2) realiseren van migraties, (3) realiseren van nieuwbouw geoptimaliseerd voor gebruik in de gereorganiseerde defensieorganisatie.



Personele capaciteit. Mede als gevolg van de reorganisatie was defensie-breed sprake van verloop van personeel met deskundigheid op het gebied van SAP en migraties. Dat is zich nu aan het stabiliseren. De ontwerp- en bouwteams van de programmaorganisatie SPEER zijn overgeheveld naar het JIVC. De vulling van vacatures blijft een aandachtspunt. Hiervoor is de externe werving van personeel gestart.

De voor eind 2014 geplande opheffing van de Transitie Management Organisatie (TMO) en de migratieorganisaties bij de defensieonderdelen leidt tot uitstroom van personeel. Om dit risico te beperken worden taken en verantwoordelijkheden versneld overgeheveld naar de lijnorganisatie en worden aanvullende maatregelen getroffen, zoals de inzet van medewerkers met ontslagbescherming.

**24**

**Wie draagt de leiding en geeft invulling binnen de nog komende SPEER-trajecten aan de integratie van deelsystemen en infrastructuur tot één geheel? Op welke terreinen binnen deze verantwoordelijkheid heeft u mogelijk niet de specialistische kennis in huis? Is er sprake van uitbesteding op basis van op te leveren resultaten aan het bedrijfsleven ter compensatie van de eventueel ontbrekende specialistische kennis?**

**25**

**Wat is de rol van het tekort aan interne specialistische kennis bij het al dan niet adequaat kunnen regisseren van het integratieproces van de systemen met elkaar en met de operationele organisatie?**

Het personeel van de ontwerp-, bouw- en beheerorganisatie van SPEER is overgeheveld naar het JIVC. Deze organisatie is verantwoordelijk voor de integratie van deelsystemen en infrastructuur tot één geheel. Er is op dit moment voldoende specialistische kennis in huis voor de integratie van deelsystemen en infrastructuur. Bij toekomstig ontbrekende specialistische kennis wordt gebruik gemaakt van inhuur van specialisten van diverse bedrijven ter ondersteuning van het defensiepersoneel.

**26**

**Geldt voor u, net als in de industrie, dat juist de integratie van deelsystemen, applicaties en de invoering ervan in het operationele bedrijf de moeilijkste taak is van een ICT-traject? Heeft u de capaciteit tot integreren in voldoende mate in huis? Overweegt u om op resultaat integraal aan te gaan besteden, daar waar deze capaciteiten niet voldoende beschikbaar zijn?**

De integratie van deelsystemen, applicaties en de invoering ervan in het operationele bedrijf is lastig. Voor de integratie van deelsystemen en applicaties is voldoende interne expertise. Voor de implementatie van ERP in het operationele bedrijf wordt externe expertise ingehuurd. Deze aspecten worden niet integraal aanbesteed, er wordt gebruik gemaakt van mantelpartijen.

**27**

**Wat is de visie van Defensie om de resterende SPEER-uitrol integraal mee te nemen binnen de komende aanbesteding van de ICT-trajecten zoals die vallen onder het IV-ICT sourcing-project?**

De basisimplementatie ERP zal midden 2015 worden voltooid. Dit sluit niet aan bij de planning van de sourcing van de ICT en IV-kavels. De doorontwikkeling kan daarbij echter wel aansluiten. De ontwikkeling, bouw- en beheeractiviteiten van ERP behoren tot de kavel IV van sourcing.

Het is de intentie om de doorontwikkeling stapsgewijs uit te voeren. Het plan voor de doorontwikkeling wordt momenteel opgesteld. Na goedkeuring zal de Kamer hierover worden geïnformeerd.

**28**

**Kunt u per actiepoint uit de roadmap inzicht geven in de bijbehorende doelstellingen, planning, het budget, de risico's en de wijze waarop zij gaan sturen en beheersen.**

**32**

**Wat is het verschil tussen het breed invoeren en benutten van de basisfunctionaliteit ERP binnen uw ministerie en de stabilisatie van het beheer en de optimalisatie van het gebruik van ERP?**

**33**

**Wat is per actiepoint uit de roadmap de bijbehorende doelstelling(en), planning, het budget, de risico's en de wijze waarop u gaat sturen en beheersen?**

De doelstellingen van de roadmap zijn als volgt.

- A. Het verwerken van de IV/ICT-consequenties van de reorganisaties. Er wordt capaciteit vrijgemaakt om ervoor te zorgen dat de reorganisaties doorgang kunnen vinden en dat eenheden ondersteund worden bij het verwerken van de consequenties in ERP M&F.
- B. Het opleveren van de nog ontbrekende basisfunctionaliteit om de ketens te sluiten, migraties mogelijk te maken en *legacy*-systemen uit te faseren.
- C. Het verbeteren van de kwaliteit van de gegevens (dataschoning). De gegevens worden proactief op orde gebracht, om correcties achteraf te voorkomen.
- D. Het breed invoeren en benutten van de basisfunctionaliteit ERP binnen Defensie. Dit gebeurt door ERP M&F bij alle onderdelen van Defensie uit te rollen en het gebruik breed te stimuleren.
- E. Stabiliseren van het beheer en optimalisatie van het gebruik van ERP M&F. Dit betreft het zorgdragen dat ERP adequaat en doelmatig kan worden beheerd zodat de continuïteit van de IV-ondersteuning wordt gewaarborgd. Ook zullen *workarounds* worden opgeheven, problemen verholpen en knelpunten opgelost. Er wordt inmiddels per onderhoudsrelease stap voor stap gewerkt aan het oplossen van bekende knelpunten. Het draaiende systeem wordt geleidelijk steeds verder verbeterd.
- F. Uitmaken *legacy*-systemen ten behoeve van betaalbare en beheersbare IV.

Punt A is vrijwel voltooid, de reorganisaties zijn voor het overgrote deel in 2013 voltooid.

De punt B tot en met E zijn meegenomen in de planning van de basisimplementatie ERP; punt B via de ontwikkeling en bouw van release 2.2 en 2.3 en punt C is het traject Get Clean. Punt D krijgt aandacht onder het verbeteren van draagvlak en is onderdeel van «opleiding en training», «borging van kennis» en «communicatie». Dit geldt eveneens voor punt E: de optimalisatie van het gebruik. De stabilisatie van beheer is in 2013 via een externe audit door JIVC getoetst. De geconstateerde kwaliteit van de *kernel* was dusdanig goed dat een verhoging van de inspanningen binnen de basisimplementatie niet aan de orde is. Deze activiteiten vallen binnen het budget van SPEER.

Voor F is een separaat plan opgesteld omdat uitfasering start na de volledige basisimplementatie ERP.

De risico's zijn benoemd in de voortgangsrapportage basisimplementatie ERP. Sturing en beheersing verlopen via de lijn waarbij een eenduidige eindverantwoordelijkheid, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Supervisor zijn volledig overgedragen zijn aan de Hoofddirecteur Bedrijfsvoering.

**29**

**Welke beweegredenen liggen ten grondslag aan de beslissing de onderwerpen «dubbele beheerlasten» en «inzet interne medewerkers» achterwege te laten in de voortgangsrapportage?**

De dubbele beheerlasten vormen een integraal onderdeel van de reguliere IV-exploitatie en zijn geen afzonderlijk post in de defensie- of programma-begroting. Zij kunnen daarom niet eenvoudig inzichtelijk worden gemaakt. Nu de programmaorganisatie SPEER de werkzaamheden aan de lijnorganisatie heeft overgedragen, is de inzet van interne medewerkers evenmin zichtbaar. Deze inzet maakt namelijk deel uit van de reguliere personele exploitatie van de lijnorganisatie. Vanaf de volgende voortgangsrapportage zal ik gaan rapporteren in lijn met het rapportagemodel BZK voor grote ICT-projecten over de periode vanaf de herijking in 2010.

**30**

**Hoe staat het met de voorbereidingen om in Mali gebruik te kunnen maken van ERP? Wanneer kan de missie in Mali op ERP rekenen?**

De voorbereidingen om in Mali gebruik te maken van ERP zijn in volle gang. Bij deze missie wordt voor een deel gebruik gemaakt van bedrijfsprocessen en functionaliteiten binnen ERP. De nieuwe ERP-functionaliteiten die nodig zijn voor de missie worden versneld ontwikkeld en ondersteund.

**31**

**Wanneer kan het Commando luchtstrijdkrachten over op ERP; is het gelukt om dit conform de brief in het eerste kwartaal van 2014 te doen?**

De luchtgebonden eenheden van het CLSK gaan gefaseerd over op ERP. Zoals in de voortgangsrapportage op pagina's 9 en 10 wordt gemeld, is de migratie van het CLSK in het tweede kwartaal van 2015 voorzien. In het eerste kwartaal van dit jaar zijn volgens de planning de luchttransportvloot, alsmede de Apache- en Chinook-helikopters gemigreerd.

**32**

**Wat is het verschil tussen het breed invoeren en benutten van de basisfunctionaliteit ERP binnen uw ministerie en de stabilisatie van het beheer en de optimalisatie van het gebruik van ERP?**

**33**

**Wat is per actiepoint uit de roadmap de bijbehorende doelstelling(en), planning, het budget, de risico's en de wijze waarop u gaat sturen en beheersen?**

Zie het antwoord op vraag 28.

**34**

**Op welke wijze heeft de overdracht plaatsgevonden van programmaorganisatie SPEER naar het Joint IV Commando (JIVC)?**

De overdracht is gebeurd via een protocol van overdracht. Hierbij zijn alle taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het programma SPEER overgedragen aan de lijnorganisatie.

**35**

**Welke prioriteiten zijn anders gesteld als gevolg van de beperkte beschikbare middelen? Wat zijn de gevolgen daarvan voor de functionaliteit van ERP?**

**36**

**Worden de prioriteiten die nu anders zijn gesteld later wel nog opgepakt? Zo ja, hoe en uit welke middelen worden zij dan gefinancierd?**

Binnen de beschikbare bouw- en migratiecapaciteit is prioriteit gegeven aan de dataschoning en ondersteuning van de defensieonderdelen bij de migraties. Tevens zijn de voorbereidingen gestart voor de ondersteuning van de missie in Mali (zie het antwoord op vraag 30).

Deze prioritering als gevolg van de dataschoning en beschikbare capaciteit leidt tot verdringing van de realisatie van functionaliteit in release 2.2 en 2.3. Een aantal restfunctionaliteiten uit deze releases wordt daardoor gerealiseerd in de eerste helft van 2015.

De migratieactiviteiten die in 2015 doorlopen worden gefinancierd vanuit het SPEER-budget.

**37**

**Uw brief stelt dat de totale realisatie van SPEER uitkomt op 433 miljoen. De Algemene Rekenkamer spreekt over 900 miljoen. Kan dit verschil alleen maar verklaard worden door al dan niet het toerekenen van de personeelskosten?**

De Algemene Rekenkamer (AR) hanteert het model grote ICT-projecten van BZK als uitgangspunt voor de berekening van € 900 miljoen. In dit model worden onderstaande kosten toegerekend aan grote ICT-projecten:

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

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

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

De rest van het verschil (€ 347 miljoen) wordt veroorzaakt doordat de AR een inschatting maakt van de posten c tot en met e voor de periode 2003 – 2022, aangevuld met de dubbele beheerlasten. Vanaf de volgende voortgangsrapportage zal ik gaan rapporteren in lijn met het rapportagemodel BZK voor grote ICT-projecten over de periode vanaf de herijking in 2010.

**38**

**In hoeverre is het de verwachting dat er uitgaven uit 2014 in 2015 verrekend gaan worden en wat heeft dit voor consequenties**

**voor de omvang van het resterende budget voor de basisimplementatie ERP?**

**40**

**Zullen er uitgaven uit 2014 in 2015 verrekend gaan worden? Zo ja, wat zijn hiervan de gevolgen voor de omvang van het resterende budget voor de basisimplementatie ERP?**

Bij de planning voor de voltooiing van de basisimplementatie ERP is een actualisatie van begroting gemaakt. Het budget is toereikend om de migratieactiviteiten die in 2015 doorlopen te financieren vanuit het SPEER-budget. Er is echter geen ruimte meer om nieuwe tegenslagen binnen het budget op te vangen.

**39**

**Waarom zullen de in 2013 gedane uitgaven pas in 2014 verrekend worden? Welke gevolgen heeft dit voor de omvang van het resterende budget voor de basisimplementatie?**

Er is sprake van een verschil tussen de verwachte doorbelasting van kosten en de daadwerkelijke doorbelaste kosten. Dit is een gevolg van het gebruik van een baten-lastenstelsel binnen JIVC en een kasverplichtingenstelsel binnen de rest van Defensie. In de ramingen van SPEER bleek de verwachte doorbelasting in 2013 te hoog. De later doorbelaste kosten hebben geen gevolgen voor het resterende budget, omdat het totaalbudget voor de basisimplementatie taakstellend meerjarig is toegekend.

**40**

**Zullen er uitgaven uit 2014 in 2015 verrekend gaan worden? Zo ja, wat zijn hiervan de gevolgen voor de omvang van het resterende budget voor de basisimplementatie ERP?**

Zie het antwoord op vraag 38.

**41**

**Uit welk budget worden de ERP-opleidingen en trainingen betaald en in hoeverre is dat budget voldoende, gezien het feit dat het beroep op de ERP-opleidingen en trainingen groter is dan voorzien?**

**48**

**Uit welk budget worden de ERP-opleidingen en trainingen betaald en in hoeverre is dat budget voldoende, gezien het feit dat het beroep op de ERP-opleidingen en trainingen groter is dan voorzien?**

ERP-opleidingen en trainingen worden betaald uit de opleidingsbudgetten bij de defensieonderdelen. Er is voldoende opleidingsbudget.

**42**

**Wanneer ontvangt de Kamer uw oordeel over de stand van zaken van de voortgang van de basisimplementatie ERP?**

De Kamer zal tot de voltooiing medio 2015 tweemaal per jaar voortgangsrapportages over de basisimplementatie ERP blijven ontvangen. De voortgangsrapportages bevatten mijn oordeel over de voortgang. Na voltooiing van de basisimplementatie zal bovendien een eindevaluatie volgen.

**43**

**Wat is de nadere toelichting waarom het verschuiven van enkele migraties in tijd geen gevolgen heeft voor het programmabudget?**

Bij de planning voor de voltooiing van de basisimplementatie ERP is een actualisatie van de begroting gemaakt. Het budget blijkt toereikend doordat de migraties financieel worden gestuurd met taakstellende bedragen die vooraf met de partijen zijn afgestemd.

**44**

**Kunt u een overzicht geven van de jaren 2005 tot en met 2013 van het aantal gebruikers van het ERP-systeem?**

ERP is vanaf juni 2008 geïmplementeerd binnen Defensie. Eerst in het financiële domein en vanaf juni 2009 binnen het materieel-logistieke domein. Vanaf midden 2011 is het aantal gebruikers geregistreerd en gerapporteerd in de voortgangsrapportage. De aantallen gebruikers van het ERP-systeem betreft:

- September 2011 – maart 2012: 2.600 gebruikers
- April 2012 – september 2012: 3.700 gebruikers
- Oktober 2012 – december 2012: 3.550 gebruikers
- Januari 2013 – juni 2013: 4.100 gebruikers
- Juli 2013 – december 2013: 4.250 gebruikers

**45**

**Zijn de kosten van SPEER opgelopen door gelijktijdige reorganisaties? Zo ja, zijn deze toegerekend aan de reorganisatie of aan SPEER project?**

De financiële consequenties van de reorganisatiewerkzaamheden zijn in de begroting 2013 verwerkt en bedroegen ongeveer € 18 miljoen. Hiervan kwam € 13 miljoen ten laste van de SPEER-budgetten en € 5 miljoen ten laste van de begrotingen van de defensieonderdelen. Dit is toegelicht in de rapportage van 6 maart 2013 (Kamerstuk 31 460, nr. 32).

**46**

**Blijft de reorganisatie voorrang hebben boven de migratie van ERP?**

Ja. Om voor de resterende reorganisaties het risico klein te houden blijft de gehanteerde prioriteitstelling van kracht: (1) ondersteunen van de reorganisaties, (2) realiseren van migraties, (3) realiseren van nieuwbouw geoptimaliseerd voor gebruik in de gereorganiseerde defensieorganisatie.

**47**

**Wanneer worden de uitkomsten van de beproeving van de problematiek tussen het People Soft systeem en ERP materieel en financieel logistiek bekend gemaakt?**

De beproeving loopt momenteel vertraging op als gevolg van de voorbereidingen van de missie naar Mali. Het streven is de beproeving dit najaar te voltooien.

**48**

**Uit welk budget worden de ERP-opleidingen en trainingen betaald en in hoeverre is dat budget voldoende, gezien het feit dat het beroep op de ERP-opleidingen en trainingen groter is dan voorzien?**

Zie het antwoord op vraag 41.

**49**

**Wanneer is de uitwerking voor wat betreft de sturing en beheersing van Hoofddirecteur Bedrijfsvoering gereed en**

**wanneer wordt de Kamer over de wijze van sturing en beheersing geïnformeerd? Zal daarbij aandacht worden geschonken aan de sturing en beheersing van de resultaten, mijlpalen, afwijkingen en risico's bij al de genoemde actiepunten uit de roadmap van de basisimplementatie ERP? Zo nee, waarom niet? Zo ja, hoe ziet dat er uit?**

Zie het antwoord op vraag 9.

**50**

**Hoe zijn de aanbevelingen van de Auditfunctie Defensie concreet verwerkt in de roadmap? Hoe zijn onder meer de aanbevelingen omtrent het vooraf stabiliseren en het lijnmanagement eerder betrekken bij de nieuwe bedrijfsvoering verwerkt in het plan voltooiing basisimplementatie ERP?**

De aanbevelingen van de Auditfunctie Defensie zijn gericht op het gebruikmaken van de ervaringen bij andere SAP-migraties, het vooraf meer stabiliseren van nieuwe functionaliteiten en het eerder betrekken van het lijnmanagement bij de nieuwe bedrijfsvoering. Bij de planning van de voltooiing van basisimplementatie is hieraan expliciet aandacht besteed door de migraties van de onderhoudsbedrijven in tijd te spreiden zodat de leereffecten van migraties maximaal kunnen worden benut. Tevens is de Auditfunctie Defensie gevraagd vroegtijdig onderzoek te doen naar de status en de voortgang van de voorbereiding van de migraties bij de desbetreffende defensieonderdelen.

**51**

**Wat zijn de (geschatte) interne personeelskosten en implementatiekosten als scholing en voorlichting? Zal dit voortaan als twee separate posten opgenomen worden in de resterende voortgangsrapportages basisimplementatie ERP? Zo nee, waarom niet?**

Vanaf de volgende voortgangsrapportage zal ik gaan rapporteren in lijn met het rapportagemodel BZK voor grote ICT-projecten over de periode vanaf de herijking in 2010. Dit rapportagemodel wijkt af van de systematiek die Defensie hanteert voor projecten, vooral op het gebied van de interne personeelskosten. Om deze kosten inzichtelijk te maken zijn aannames en inschattingen noodzakelijk.