



Plan van Aanpak

Onvolkomenheden RJV 2010

Bijlage bij Reactie op cRJV 2010

Definitief

Datum

2 mei 2011

1 Inleiding - 3

2 Financieel beheer - 4

2.1 Visie op het Controlproces - 4

2.2 Prioriteiten 2011 - 4

2.3 Beoordelingscriterium - 5

3 Materieelbeheer - 9

3.1 Planning PMD 2011 - 2014 - 9

3.2 Planning toepassen monitor - 9

3.3 Prioriteiten - 9

4 Personeelsbeheer - 12

1 Inleiding

Op 18 april heeft de minister van Defensie het Rapport bij het Jaarverslag 2010 (RJV) van de Algemene Rekenkamer (AR) ontvangen. De AR benoemt 22 onvolkomenheden voor 2010 (vorig jaar 23). Zowel bij het financieel- (CLAS) als bij het materieelbeheer (brandstoffenbedrijf en LCW) zijn er onvolkomenheden bijgekomen. De onvolkomenheden bij het materieelbeheer CBO en bij het financieel beheer FINAD en IVENT (2x) zijn opgelost.

Met dit plan van aanpak worden voor het financieel beheer, materieelbeheer en personeelsbeheer bovenstaande onvolkomenheden aangepakt langs drie sporen:

- een analyse van de onvolkomenheid;
- wat te doen om de onvolkomenheid aan te pakken;
- en wanneer dat haalbaar is.

Achtereenvolgens worden het financieel beheer, het materieelbeheer en het personeelsbeheer in de volgende hoofdstukken behandeld.

2 Financieel beheer

Defensie staat voor de uitdagende doelstelling om ondanks ingrijpende reorganisatie van het financiële domein met daaraan gekoppeld een vergaande reductie van het aantal vte'n, het financieel beheer structureel naar een verantwoord niveau te tillen. Processen en regelgeving worden daarbij zodanig vereenvoudigd en gestandaardiseerd binnen de kaders van de hiervoor geldende wet- en regelgeving (Comptabiliteitswet) dat het beheer bij Defensie zich richt op de grootste risico's.

2.1 Visie op het Controlproces

Het op orde krijgen van het totale financieel beheer binnen de nieuwe realiteit - niet alleen de financiële administratie maar ook de gehele totstandkoming van de begroting - vraagt om een duidelijke visie op die processen. Die visie heeft Defensie ontwikkeld. Er wordt toegewerkt naar een nieuwe realiteit waarbij de nadruk komt te liggen op de voorkant van de processen. Concreet zal in 2011 een nieuwe begrotingsindeling worden voorbereid waarbij de transparantie van de doelrealisatie wordt vergroot. Afgeleid daarvan zal in 2012 een daarop aansluitend defensiebreed te gebruiken rekeningschema vastgesteld worden. De integratie van SAP en FINAD dient daarbij aan te sluiten. Financieel Beheer heeft daarbij een *ondersteunende* rol.

De dieperliggende oorzaak achter veel tekortkomingen is een ontoereikend kennisniveau bij de uitvoering van de beheersactiviteiten. De vorming van een administratie- en beheerkantoor zal dit veranderen. Dit kantoor biedt mogelijkheden voor specialisatie en concentratie van schaarse kennis. Doordat minder mensen met een hogere frequentie bepaalde werkzaamheden uitvoeren, zal door toenemende ervaring kennis en kwaliteit toenemen. Doordat dit kantoor defensiebreed haar diensten verleent, zal ook de uniformiteit in de uitvoering van een gestandaardiseerd proces toenemen. Dit zal een belangrijke bijdrage leveren aan het verder op orde krijgen en houden van het financieel beheer.

2.2 Prioriteiten 2011

In 2011 zullen de plannen voor de vorming van een administratie- en beheerkantoor nader worden uitgewerkt. Er wordt naar gestreefd om ook reeds enkele activiteiten met betrekking tot het verplichtingenbeheer en controles op het gebied van de registratie bij het Financieel Diensten Centrum Defensie (FDC) te beleggen, teneinde proactief de kwaliteit van het verplichtingenbeheer voor verplichtingen boven de € 30.000 te borgen gedurende de reorganisatieperiode. Zo mogelijk zullen tevens de gebieden voorschotten en vorderingen door het FDC worden bestreken.

De AR concludeert dat het financieel beheer bij Defensie in 2010 licht is verbeterd. In vergelijking met 2009 is het aantal onvolkomenheden echter toegenomen van acht naar negen. Deze paradox ligt in het feit dat de AR het aantal onvolkomenheden baseert op het aantal aantekeningen financieel beheer. De rechtmatigheid is hier niet in het geding, Defensie heeft de tolerantiegrenzen van fouten en onzekerheden niet overschreden. Natuurlijk geldt hoe minder aantekeningen financieel beheer hoe beter, maar uiteindelijk gaat het erom dat de processen zo zijn ingericht dat de rechtmatigheid van uitgaven en verplichtingen gegarandeerd is. Dat blijft dan ook de inzet voor 2011. In de Beleidsbrief die onlangs naar de Tweede Kamer is gestuurd, wordt vermeld dat als gevolg van de

bezuinigingen een tijdelijke verlaging van de beheer kwaliteit onvermijdelijk wordt geacht. Defensie zal zich er echter voor inzetten dat desondanks de rechtmatigheid van uitgaven en verplichtingen gegarandeerd blijft.

- In 2011 wordt gestreefd naar het behalen van de rijksbrede norm waarbij 90 procent van de facturen binnen 30 dagen wordt betaald. Met DMO zullen nadere afspraken worden gemaakt ter verbetering van de aanlevering van voor betaling van facturen benodigde bescheiden.
- Juridische verplichtingen onder € 30.000 (inclusief BTW) worden vanaf 2011 niet meer individueel vastgelegd in het FINAD. Hiervoor gaat in de verantwoording het verplichtingen = kas regime gelden. Om dit proces beheerst te laten verlopen, zal invoering getraptd plaatsvinden, te beginnen bij de Koninklijke marechaussee en daarna in een nog nader te bepalen tempo bij de overige defensieonderdelen.
- Het verplichtingenbeheer voor verplichtingen groter dan € 30.000 wordt geïntensiveerd.
- Het handtekeningen- en bevoegdhedenregister wordt vereenvoudigd en ingevoerd.

Daarnaast vindt verdere vereenvoudiging, standaardisering van processen en procedures en specialisatie plaats. Bijzondere aandacht zal daarbij uitgaan naar de verwevenheid van het financieel beheer met de verdere implementatie van SAP.

2.3 Beoordelingscriterium

Nadere analyse leert dat uitkomsten van ADD-steekproeven als exclusieve basis voor tekortkomingen in een aantal gevallen een vertekend beeld geven. Bijvoorbeeld, bij het tijdig betalen is een eenduidig criterium nodig. Het verschil tussen de rijksbrede steekproef en de ADD-steekproef zal worden opgelost.

De centrale vraag die Defensie zichzelf echter stelt is: welke risico's worden daadwerkelijk gelopen met betrekking tot de verplichtingen en uitgavenverantwoording door de geconstateerde ADD-bevindingen? Deze vraag wordt nog urgenter als in de beschouwing wordt meegenomen dat FINAD niet alleen gebruikt wordt voor de verantwoording, maar ook ter ondersteuning van het financieel beheerproces waarbij voor beide doelen van elkaar afwijkende nauwkeurigheidstoleranties zijn vereist. Als dit onderscheid niet wordt gehanteerd bij de controles maakt Defensie het zich vaak moeilijker dan noodzakelijk. Om die reden heeft Defensie al een aantal maatregelen genomen waardoor de in 2010 (en voorgaande jaren) geconstateerde bevindingen (aantekeningen financieel beheer) vanaf 2011 niet meer voor kunnen komen, zonder dat dit afbreuk doet aan de risicobeheersing. Integendeel, de focus op de grootste risico's neemt toe. De nog resterende aantekeningen zullen voor een groot deel verdwijnen door het besluit om de administratie en het beheer in de toekomst door een gespecialiseerd kantoor te laten uitvoeren.

Ook bij het herstructureren van het financiële domein en bij de vorming van nieuwe defensieonderdelen zal risicoafweging als maatgevend beoordelingscriterium centraal staan.

Specificatie Aantekeningen Financieel Beheer / Uitgavenbeheer 2010

Omschrijving aantekening		Toelichting acties
1)	Betaling niet tijdig	Defensie streeft voor 2011 naar de 90% norm. De vorming van het administratie- en beheerkantoor zal bijdragen aan borging en/of verhoging van het percentage. Ook de Rijksbrede EBF-toepassing zal daar aan bijdragen. Het administratie- en beheerkantoor zal naar verwachting in 2012 worden gerealiseerd. De overige acties zullen in 2011 plaatsvinden.
2)	Prestatieverklaring ondeugdelijk / ongetekend / ondertekenaar niet bevoegd	Deze onvolkomenheid leidt niet tot ernstige verstoring van de norm betaalgedrag (zie hierboven). Uiteindelijk zullen prestatieverklaringen via SAP <i>workflow</i> lopen. Voor de korte termijn wordt interne regelgeving hierbij nog vereenvoudigd bij de implementatie van het defensiebreed handtekeningen- en bevoegdhedenregister. De vorming van het administratie- en beheerkantoor zal tevens bijdragen aan verbetering op dat gebied, evenals de Rijksbrede EBF-toepassing. Het administratie- en beheerkantoor zal naar verwachting in 2012 worden gerealiseerd. Vereenvoudiging van de interne regelgeving met betrekking tot prestatieverklaringen in 2011.
3)	Onordelijke dossiervorming	Deze onvolkomenheid leidt niet tot ernstige verstoring van de norm betaalgedrag. De vorming van het administratie- en beheerkantoor zal bijdragen aan verdere verbetering door standaardisering/uniformering. Het administratie- en beheerkantoor zal naar verwachting in 2012 worden gerealiseerd.
4)	Interne verrekening niet tijdig	De interne regelgeving is onlangs aangepast <u>waardoor deze onvolkomenheid niet meer voorkomt.</u> Derhalve geen verdere actie nodig.
	Overigen	Het betreft voornamelijk slordigheden, eigen interpretaties e.d.. Deze onvolkomenheden leiden niet tot ernstige verstoring van de norm betaalgedrag. De vorming van het administratie- en beheerkantoor zal door concentratie van kennis en kunde, uniformering en standaardisering verbetering op dit gebied brengen. Het administratie- en beheerkantoor zal naar verwachting in 2012 worden gerealiseerd.

Specificatie Aantekeningen Financieel beheer / Verplichtingen 2010

Omschrijving aantekening		Toelichting
1)	Verplichting te laat geboekt	De interne regelgeving is onlangs aangepast <u>waardoor deze onvolkomenheid niet meer voorkomt.</u> Derhalve geen verdere actie nodig.

2)	Contract(verlenging) achteraf	De verwerving wordt steeds meer gecentraliseerd en wordt steeds meer gebruik gemaakt van raamcontracten. Daarnaast kan met het administratie- en beheerkantoor hierop ook een strakker controlregime worden toegepast. SAP gaat steeds meer rapportagefunctionaliteit bieden die verbetering op dit punt kan ondersteunen. Het administratie- en beheerkantoor zal naar verwachting in 2012 worden gerealiseerd. Dit zal een strakker controlregime mogelijk maken.
3)	Dienstverleningsovereenkomsten agentschappen achteraf of te laat geboekt.	De interne regelgeving is onlangs aangepast <u>waardoor deze onvolkomenheid niet meer voorkomt</u> . Derhalve geen verdere actie nodig.
4)	Boeking op verkeerd contractjaar	Met het administratie- en beheerkantoor kan hierop ook een strakker controlregime worden toegepast. SAP gaat steeds meer qua <i>workflow</i> en rapportagefunctionaliteit ondersteunen die verdere verbetering op dit punt teweeg brengen. Het administratie- en beheerkantoor zal naar verwachting in 2012 worden gerealiseerd. Dit zal een strakker controlregime mogelijk maken.
5)	Voorafgaand Financieel Toezicht onvoldoende / ontbreekt / achteraf	Met het administratie- en beheerkantoor kan hierop ook een strakker controlregime worden toegepast. SAP gaat steeds meer qua <i>workflow</i> en rapportagefunctionaliteit ondersteunen die verdere verbetering op dit punt teweeg brengen. Het administratie- en beheerkantoor zal naar verwachting in 2012 worden gerealiseerd. Dit zal een strakker controlregime mogelijk maken.
6)	Middelenbesteding geboekt zonder contract	Met het administratie- en beheerkantoor kan hierop ook een strakker controlregime worden toegepast. SAP gaat steeds meer qua <i>workflow</i> en rapportagefunctionaliteit ondersteunen die verdere verbetering op dit punt teweeg brengen. Het administratie- en beheerkantoor zal naar verwachting in 2012 worden gerealiseerd. Dit zal een strakker controlregime mogelijk maken.
7)	Contract ongetekend / getekend door onbevoegde functionaris	De verwerving wordt steeds meer gecentraliseerd en er wordt steeds meer gebruik gemaakt van raamcontracten. Met het administratie- en beheerkantoor kan hierop ook een strakker controlregime worden toegepast. Voor de korte termijn wordt verbetering gerealiseerd door invoering van een Defensiebreed handtekeningen- en bevoegdhedenregister. Het Defensiebreed HBR wordt in 2011 geïmplementeerd.

8)	Geen zichtbare concurrentiestelling	<p>De verwerving wordt steeds meer gecentraliseerd en er wordt steeds meer gebruik gemaakt van raamcontracten. Daarnaast kan met het administratie- en beheerkantoor hierop ook een strakker controlregime worden toegepast. SAP gaat dit met het extern verwerven ondervangen en gaat ook steeds meer rapportagefunctionaliteit bieden die verbetering op dit punt kan ondersteunen.</p> <p>Het administratie- en beheerkantoor zal naar verwachting in 2012 worden gerealiseerd. Dit zal een strakker controlregime mogelijk maken. De SAP implementatie kent een planning waarbij t/m 2014 aan de realisatie van deze punten wordt gewerkt.</p>
9)	Onjuiste crediteur in FINAD	<p>De verwerving wordt steeds meer gecentraliseerd en er wordt steeds meer gebruik gemaakt van raamcontracten. Daarnaast kan met het administratie- en beheerkantoor hierop ook een strakker controlregime worden toegepast. SAP gaat steeds meer rapportagefunctionaliteit bieden die verbetering op dit punt kan ondersteunen.</p> <p>Het administratie- en beheerkantoor zal naar verwachting in 2012 worden gerealiseerd. Dit zal een strakker controlregime mogelijk maken. De SAP implementatie kent een planning waarbij t/m 2014 aan de realisatie van deze punten wordt gewerkt.</p>
	Overigen	<p>Het betreft voornamelijk slordigheden, eigen interpretaties e.d.. De vorming administratie- en beheerkantoor zal door concentratie van kennis en kunde, uniformering en standaardisering verbetering op dit gebied brengen.</p> <p>Het administratie- en beheerkantoor zal naar verwachting in 2012 worden gerealiseerd.</p>

3 Materieelbeheer

De visie materieelbeheer vormt het uitgangspunt bij de uitwerking en detaillering van het besturingsmodel materieelbeheer, de monitor kwaliteit materieelbeheer en de verdere invulling van de vereiste randvoorwaarden. Deze thema's zijn in meerdere projecten uitgewerkt waarbij de concrete producten in de productenmatrix 2011 van het programma Professionaliseren Materieelbeheer Defensie (PMD) zijn opgenomen. De AR heeft deze aanpak onderschreven in het RJV 2010.

3.1 **Planning PMD 2011 - 2014**

Op grond van de aanbevelingen uit het RJV 2010 zijn de PMD-producten uitgewerkt in een realisatieplanning voor 2011 per kwartaal en voor de jaren 2012 tot en met 2014 op jaarbasis. Hierin is tevens het aandachtspunt aanpakken onvolkomenheden RJV 2010 toegevoegd.

De verbeterpunten die worden opgelost in 2011, zijn nog niet geborgd. De borging is namelijk afhankelijk van de verdere uitwerking van de randvoorwaarden in de komende periode. Zo kunnen data eind 2011 geschoond zijn, maar het schoonhouden vereist echter een adequaat werkende gegevensbeheerorganisatie met goed opgeleid personeel. Onvolkomenheden in het gegevensbeheer blijven dus mogelijk en zijn gedurende de hele periode niet uit te sluiten.

3.2 **Planning toepassen monitor**

Een goed inzicht in de defensiebrede kwaliteit van het materieelbeheer vereist onderling vergelijkbare informatie uit de defensieonderdelen. Voor het verkrijgen van die informatie over de kwaliteit van materieelbeheer wordt de monitor kwaliteit materieelbeheer gebruikt. Onder PMD-regie is de monitor sinds april 2011 beschikbaar gekomen en deze wordt stapsgewijs toegepast bij alle eenheden van de defensieonderdelen. Deze stapsgewijze aanpak leidt tot een representatieve toepassing per defensieonderdeel in 2014.

Het betrouwbare beeld over het feitelijk beheer wordt voor de komende jaren als volgt opgebouwd:

- in 2011 aan de hand van de monitor, OIB rapportages en ADD rapportage;
- in 2012 aan de hand van de monitor, OIB en ADD rapportages (OIB capaciteit wordt gedurende 2011 afgebouwd);
- in 2013-2014 aan de hand van de monitor met zijlicht ADD.

3.3 **Prioriteiten**

De voorziene planning voor het invullen van de randvoorwaarden voor een goed beheer zal als gevolg van de aanstaande transitieperiode ook onder druk komen te staan. De afslankingsdoelstellingen op de formatie staan bijvoorbeeld op gespannen voet met de noodzakelijke omvang van de formatie voor materieelbeheer. Eveneens heeft de herschikking van het opleidingsveld gevolgen voor de voortgang en beschikbaarheid van het opleidingsprogramma. Het beleggen van de noodzakelijke rollen materieelbeheer binnen de staven en de lijn wordt ook beïnvloed door het voorziene transitietraject. De gemaakte planningen kennen daardoor de nodige onzekerheden en vereisen tussentijdse actualisering. Dit maakt concentratie op alleen gevoelig materieel noodzakelijk; de focus wordt hiermee op de belangrijkste risico's voor het materieelbeheer gelegd.

Conform het meerjarige verbeterplan zijn meerdere stappen gezet waardoor de kwaliteit van het feitelijk beheer zichtbaar een opgaande trend vertoont. Voor het lijnmanagement is de monitor kwaliteit materieelbeheer ontwikkeld. Hiermee wordt het beeld van het feitelijk beheer centraal inzichtelijk, door de gebruikmaking van uniforme meetpunten in de monitor. Daarnaast worden in het eerste kwartaal 2011 door PMD beoordelingsnormen ontwikkeld. Aan de hand van deze normen wordt het uit OIB- en ADD-onderzoeken verkregen beeld voor 2011 beoordeeld.

In 2011 dient per defensieonderdeel de kwaliteit van het feitelijk beheer voor het gevoelig materieel dat in 2010 op orde was, te worden gecontinueerd. Daar waar het beheer niet op orde was, dient in 2011 minimaal 50 procent van de gecontroleerde eenheden een voldoende te scoren. Het oplossen van de onvolkomenheden over 2010 maakt hiervan deel uit.

De uitwerking van de Beleidsbrief zet het feitelijk beheer bij de eenheden van de defensieonderdelen onder druk, omdat eenheden worden opgeheven en personeel versneld wordt verplaatst. Daarnaast staat de motivatie van het personeel onder druk als gevolg van de onzekerheid over de toekomst. Dit vormt een risicofactor voor het feitelijk beheer.

In 2011 en de jaren erna wordt SPEER/SAP verder geïmplementeerd. De ervaringen van afgelopen jaren leren dat de introductie van nieuwe bedrijfsvoering- en informatiesystemen onvermijdelijk leidt tot een tijdelijke teruggang in het beheer. Hierdoor kunnen nieuwe onvolkomenheden in 2011 en achterliggende periode voorkomen. Deze onvolkomenheden worden vastgesteld met de monitor. Onder PMD-regie worden maatregelen geïnitieerd die de teruggang tot een minimum beperken; dit uitgangspunt geldt voor de gehele periode tot en met 2014.

Gelet op de hiervoor geschetste ontwikkelingen en risico's wordt ingezet op een realistisch verbeterpad. Het doel voor 2011 is dat de onvolkomenheden over 2010 zullen worden aangepakt conform planning en de activiteiten in onderstaand overzicht:

Tekortkoming	PMD-product	Afgedekt in monitor
Beheer gevoelig materieel generiek		
Het ontbreken van administratieve discipline (bruikleenadministratie etc.).	De lijn is verantwoordelijk voor het juiste gedrag. Op grond van de resultaten van de monitor corrigeert PMD de lijn en neemt aanvullende maatregelen.	Monitor wapen, munitie en cryptobeheer
Het niet tellen volgens de voorschriften en/of onvoldoende oplossen van gevonden verschillen.	De lijn is verantwoordelijk voor het juiste gedrag. Op grond van de resultaten van de monitor corrigeert PMD de lijn en neemt aanvullende maatregelen.	Monitor wapen, munitie en cryptobeheer
Het ontbreken van controle op verschillen tussen diverse administratiesystemen en verschillen tussen de	De lijn is verantwoordelijk voor het juiste gedrag. Op grond van de resultaten van de monitor corrigeert PMD de lijn	Monitor wapen, munitie en cryptobeheer

administratieve en fysieke voorraad.	en neemt aanvullende maatregelen.	
Munitiebeheer generiek		
Op een aantal plaatsen is het Wapen Management Systeem (WMS) KL V ingevoerd. De invoering heeft, zoals bij vrijwel elke invoering van een nieuw beheerssysteem, geleid in een terugval in het beheer.	Door middel van verdere opleidingen (PMFOK 1, 2 en 6) wordt de kennis van het personeel verder verbeterd. De lijn wordt waar nodig begeleid bij het verder verbeteren van de inrichting van het WMS.	Monitor Munitiebeheer
Het ontbreekt aan adequate interne regelgeving binnen de defensieonderdelen.	Eigenaarschap publicaties inventariseren en beleggen conform besturingsmodel materieelbeheer.	Monitor Munitiebeheer
Onvoldoende opvolging van lang openstaande ASN's.	Op grond van de resultaten van de monitor corrigeert PMD de lijn en neemt aanvullende maatregelen.	Monitor Munitiebeheer
Munitiebeheer CZSK		
Het achterblijven van de kennis van munitiebeheer.	D.t.v. PMD worden bestaande opleidingen geëvalueerd. Aanvullend benodigde opleidingen worden d.t.v. PMD ontwikkeld. (PMFOK 1, 2 en 6).	Monitor Munitiebeheer
Munitiebeheer DMO		
Tekortkomingen werden deels veroorzaakt door afhankelijkheid van derden, zoals DVD.	-	Monitor Munitiebeheer
Cryptobeheer CLAS / CLSK		
Het niet aanwijzen van cryptofunctionarissen door de commandant.	Wet en regelgeving: Voorschrift Materieelbeheer Defensie hoofdstuk 15 en uitvoeringsbepaling beveiliging en beheer van cryptomiddelen.	Monitor cryptobeheer
Het niet beschikken over de juiste veiligheidsmachtiging; (alleen CLAS).	Wet en regelgeving: Voorschrift Materieelbeheer Defensie hoofdstuk 15 en uitvoeringsbepaling beveiliging en beheer van cryptomiddelen.	Monitor cryptobeheer
Cryptobeheer CDC		
Een deel van de beheerproblemen zijn toe te schrijven aan administratieve achterstanden bij de Joint Cis Groep (JCG)/DEFDA.	Op grond van de resultaten van de monitor corrigeert PMD de lijn en neemt aanvullende maatregelen. Procesbeschrijvingen CCI.	Monitor cryptobeheer Monitor Besturing

4 Personeelsbeheer

In de Audit Actielijst (AAL) is één item opgenomen over personeelsbeheer, namelijk de kwaliteit van informatievoorziening van de personeelsadministratiesystemen. Meer specifiek betreft het de datakwaliteit hiervan.

Een onderdeel van datakwaliteit zijn de personeelsdossiers. Wat betreft de datakwaliteit in de digitale personeelsdossiers wordt verwezen naar het plan van aanpak aanwezigheid 'wettelijk' vereiste documenten in personeelsdossiers. Gepland is dat de activiteiten van dit plan in het eerste kwartaal van 2012 zijn voltooid. De activiteiten worden opgepakt door het projectteam Borging en beheer.

Voor de overige datakwaliteit wordt vooral gedoeld op de voortgang in de afdoening van de gesignaleerde Peoplechecks door de defensieonderdelen. Met de defensieonderdelen zijn en worden additionele bijeenkomsten belegd waarbij de Peoplechecks inhoudelijk worden besproken. Door de overdracht van kennis en het continue onder de aandacht brengen van Peoplechecks wordt het defensieonderdeel gestimuleerd om tijdig de fouten op te lossen en signalen (waar nodig) op te pakken. Daarnaast wordt de appreciatie in de reguliere voortgangsrapportages verbeterd. Ten slotte vindt er formele sturing plaats in het P-ketenoverleg Defensie. Er is voorsnog geen kwantitatief doel gesteld.