

Vergaderjaar 2013–2014

31 125

Defensie Industrie Strategie

Nr. 23

BRIEF VAN DE MINISTER VAN DEFENSIE

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 21 februari 2014

Op 19 december jl. heeft de vaste commissie voor Defensie mij verzocht om een actualisatie van het eerder gehanteerde «spoorboekje» sourcing. Met deze brief geef ik uitvoering aan dit verzoek.

Algemeen

In april 2012 heeft mijn ambtsvoorganger de Kamer geïnformeerd over de visie, uitgangspunten en doelstellingen van het sourcingbeleid bij Defensie (Kamerstuk 31 125, nr. 10). Daarbij is tevens inzicht gegeven in de verschillende fasen van het sourcingproces en is vermeld waar de projecten van de sourcingagenda zich op dat moment in het proces bevonden. De daaropvolgende sourcingrapportages volgden het in de Kamerbrief gekozen stramien: een korte beschrijving van de stand van zaken, geordend per fase van het sourcingproces.

Met mijn brief van 13 december jl. (Kamerstuk 31 125, nr. 21) heb ik u geïnformeerd over de wijzigingen in het sourcingproces. Het oogmerk daarbij is om sourcing een integraal onderdeel te laten vormen van de voortdurende verbetering van de bedrijfsvoering en het verwervingsproces. Om die reden is het proces vereenvoudigd en wordt sourcing meer decentraal uitgevoerd, net als bij andere bedrijfsvoeringsinstrumenten.

Doelstellingen sourcing

De doelstellingen van sourcing bij Defensie zijn sinds april 2012 niet gewijzigd. Sourcing is geen doel op zich, maar een middel om algemene defensiedoelstellingen en specifieke projectdoelstellingen te bereiken. Het is een bedrijfsvoeringsinstrument voor de besluitvorming over het zelf doen, samenwerken of uitbesteden van diensten of activiteiten.

Samenwerking bij en uitbesteding van diensten en activiteiten die niet tot de kerntaken van Defensie worden gerekend, moeten bijdragen tot:

- de inzetbaarheid en het innovatieve vermogen van de krijgsmacht;
- de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de defensieorganisatie;
- het inzicht in de kosten.

Naast deze algemene doelstellingen kunnen per project aanvullende doelstellingen worden bepaald.

Bij de start van de sourcingprojecten was nog sprake van te veel onzekerheden om bedragen aan projecten te koppelen. Echter, voor het oplossen van de financiële problematiek in het kader van de beleidsnota «In het belang van Nederland» is binnen Defensie breed gekeken naar mogelijke besparingen. Bij de voorbereiding van de sourcingbeslissingen is geconstateerd dat besparingen tot de mogelijkheden behoren. Besparingen als gevolg van sourcingtrajecten zijn daarom opgenomen in de bezuiniging van € 48 miljoen die Defensie, in het kader van de taakstelling uit het regeerakkoord Rutte-II, vanaf 2016 op de bedrijfsvoering behaalt. Bij de uitwerking van de *business cases* wordt bekeken welke financiële bijdragen specifieke sourcingtrajecten aan deze taakstelling kunnen leveren.

Projecten

In bijlage 1 treft u een overzicht (het «spoorboekje») aan van de zeven geselecteerde projecten waarover wordt gerapporteerd:

- (1) Defensie Bewakings- en Beveiligingssysteem (DBBS)
- (2) Defensiebrede Vervanging Operationele Wielvoertuigen (DVOW) tot 7,5 kN
- (3) Vastgoeddiensten
- (4) Outsourcing IV/ICT
- (5) Uitbesteding Cateringdiensten Defensie (UCD)
- (6) Sourcing P&O-diensten (SPOD)
- (7) Marinierskazerne Zeeland

Per project zijn beknopt het doel, de planning, de omvang en de laatste stand van zaken weergegeven. Gegevens over de financiële en personele omvang en investeringen zijn van invloed op de aanbestedingen en daarmee commercieel vertrouwelijk. Daarom zijn deze gegevens slechts bij benadering of in een bandbreedte weergegeven. De exacte gegevens worden gedurende het sourcingproces gevalideerd.

Het inzicht in de verwachte interne kosten verschilt per project. Bij de baten-lastendiensten (IV/ICT, UCD) zijn interne personeelskosten beter in kaart te brengen dan in het kas-verplichtingenregime waar personeelskosten niet direct worden toegerekend aan projecten.

In de stand van zaken wordt verwezen naar de zes fasen van het sourcingproces. In bijlage 2 is een toelichting opgenomen over deze fasen en de belangrijkste rollen daarin.

Informatievoorziening Tweede Kamer

Sourcing komt ook nu al aan bod in de bedrijfsvoeringsparagraaf van de begroting en het jaarverslag. Voortaan zal in deze tekst expliciet worden ingegaan op de planning (begroting) of de voortgang (jaarverslag) van de geselecteerde projecten. In de begroting informeert Defensie de Kamer over de planning van de projecten. In het jaarverslag komen de voortgang, de belangrijkste gebeurtenissen en de resultaten van de projecten uit de begroting aan de orde. Hierbij wordt vermeld wat sourcing bijdraagt aan de doelmatigheid van de bedrijfsvoering. Indien er

sprake is van een defensiebreed aandachtspunt op het gebied van sourcing zal dat ook in dit hoofdstuk aan bod komen.

Tot slot

Defensie werkt al lang en veelvuldig samen met andere partijen binnen en buiten de Rijksoverheid. Met het sourcingprogramma beoogde Defensie haar werkzaamheden op dit gebied te standaardiseren en professionaliseren. Nu de randvoorwaarden hiervoor zijn gecreëerd, is de tijd gekomen om dit programma in de lijn te beleggen. Aan de hand van de geselecteerde projecten kan worden gevolgd hoe sourcing als regulier instrument in de bedrijfsvoering en verwerving in de praktijk uitwerkt.

De Minister van Defensie,
J.A. Hennis-Plasschaert

Geselecteerde projecten

(1) Defensie Bewakings- en Beveiligingssysteem (DBBS)

Het project betreft de uitbesteding van de levering, het beheer en het onderhoud van alle beveiligingssystemen van Defensie.

Doel: Het project DBBS beoogt de continuïteit te waarborgen van de elektronische systemen die mede voorzien in de beveiligingsbehoefte van Defensie. Daarnaast is het doel om tot kostenbesparingen en een kwaliteitsverbetering te komen.

Planning:

Project	Initiatie	Afweging	Voorbereiding	Aanbesteding	Transitie	Operationeel	Evaluatie
Defensiebrede vervanging van bewakings- en beveiligingssystemen (DBBS)	gereed	gereed	2e kwartaal 2012	1e kwartaal 2014	1e kwartaal 2015	1e kwartaal 2018	

Omvang:

- Personele omvang: ca. 30 vte
- Financiële omvang: investering € 100 – 250 miljoen, exploitatie minder dan € 25 miljoen per jaar op basis van een 15-jarig contract.

Kosten: Voor het project is in de periode 2011–2014 € 3 miljoen aan interne kosten voorzien en € 1,76 miljoen aan externe inhuur.

Stand van zaken: Het project heeft in de voorbereidingsfase een vertraging van zes maanden opgelopen. De vertraging zal geen gevolgen hebben voor de einddatum van het project, maar de verwachte baten komen een jaar later beschikbaar. Na besluitvorming vangt de aanbesteding begin 2014 aan.

(2) Defensiebrede Vervanging Operationele Wielvoertuigen (DVOW) tot 7,5 kN

Defensie heeft voor de instandhouding van de voertuigen tot 7,5 kN een sourcingtoets uitgevoerd die zich richtte op de onderhoudsdienst en de logistieke ondersteuning.

Doel: Het doel van de outsourcing is een flexibelere en meer doelmatige instandhouding. Hiermee kan Defensie zich richten op haar kerntaken en is het de verwachting kosten te besparen.

Planning:

Project	Initiatie	Afweging	Voorbereiding	Aanbesteding	Transitie	Operationeel	Evaluatie
DVOW Deelproject 7,5 kN	gereed	gereed	gereed	gereed	1e kwartaal 2014	2014 - 2023	

Omvang:

- Personele omvang: 50 – 100 vte
- Financiële omvang: minder dan € 5 miljoen exploitatie per jaar

Kosten: Het project is onderdeel van het grotere DMP-project DVOW. Capaciteitsplanning gebeurt voor de hele projectorganisatie. Voor dit deel van het project is € 150.000 aan externe inhuurkosten voorzien.

Stand van zaken: Het contract is op 5 december jl. getekend, zodat de transitiefase in het eerste kwartaal van 2014 kan beginnen.

(3) Vastgoeddiensten

In het eerste kwartaal van 2013 is besloten om, in het kader van het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst, aan te sluiten bij het initiatief om één rijksvastgoedbedrijf (RVB) op te richten.

Doel: De aansluiting bij het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst heeft als doel om een grotere synergie binnen de Rijksoverheid te bereiken. De grotere synergie kan een kostenbesparing met zich meebrengen. Een belangrijke voorwaarde is dat het voor Defensie niet duurder mag worden.

Planning:



Omvang:

- Personele omvang: 850 vte
- Financiële omvang: € 200 – 250 miljoen

Kosten: Voor het project is tot aan het besluit om aan te sluiten bij het RVB € 190.000 aan externe inhuur ingezet. Externe inhuur komt nu ten laste van het project RVB. Voor de inzet van eigen personeel is € 175.000 geraamd.

Stand van zaken: De planning is het RVB op 1 juli 2014 op te richten. De oprichting is de verantwoordelijkheid van de Minister voor Wonen en Rijksdienst.

(4) Outsourcing IV/ICT

Het project bereidt de uitbesteding voor van de informatievoorziening (IV) en informatie- en communicatietechnologie (ICT) in het niet-operationele domein (de zgn. «witte» IV/ICT). De dienstverlening is onderverdeeld in twee kavel: IV-advies en -applicaties en ICT-infrastructuur.

Doel: Het project heeft tot doel te komen tot een IV- en ICT-dienstverlening waarvan de continuïteit is gewaarborgd, ter ondersteuning van de kerntaak van Defensie. Deze dienstverlening dient naadloos aan te sluiten bij de dienstverlening die wordt geleverd door interne en externe partijen om aan de gebruiker een integrale dienst te kunnen leveren. Tevens wordt gestreefd naar een toekomstvast dienstverlening, die meebeweegt met veranderende behoeften van Defensie en innovaties in de markt. Hierbij wordt een voor Defensie optimale verhouding tussen prijs, prestatie en flexibiliteit beoogd.

Planning:

Project	Initiatie		Afweging		Voorbereiding		Aanbesteding		Transitie		Operationeel		Evaluatie	
Outsourcing IV/ICT	gereed	gereed	2e kwartaal 2012	4e kwartaal 2013 (wordt herzien)	1e kwartaal 2015 (wordt herzien)	> 2015 (wordt herzien)								

Omvang:

- Personele omvang: circa 1.700 vte
- Financiële omvang: € 250 – 500 miljoen per jaar

Kosten: Voor het project is bij de start € 4,9 miljoen aan externe inhuur voorzien voor de gehele projectduur. De interne kosten zijn begroot op € 4,7 miljoen. Daarnaast is een projectreserve gehanteerd van € 1,9 miljoen.

Stand van zaken: Dit project kampt met forse vertraging met name door herprioritering ten gevolge van capaciteitsproblemen en lopende reorganisaties. Met een gefaseerde aanpak wordt het ICT-kavel als eerste naar de markt gebracht. De projectleider is bezig met het uitwerken van de effecten van dit besluit voor de planning, de financiën en de verdere uitbesteding.

(5) Uitbesteding Cateringdiensten Defensie (UCD)

Het project UCD betreft de uitbesteding van de niet-operationele, reguliere cateringdienstverlening op vaste locaties zoals kazernes, opslaglocaties en kantoorlocaties.

Doel: Catering is geen kerntaak van Defensie. Het uitbesteden van de cateringdienstverlening heeft tot doel dat Defensie zich op de kerntaken kan richten. Hierbij streeft Defensie naar een minimalisatie van cateringkosten (kostenbesparing).

Planning:

Project	Initiatie		Afweging		Voorbereiding		Aanbesteding		Transitie		Operationeel		Evaluatie	
Uitbesteding cateringdiensten Defensie	gereed	gereed	2e kwartaal 2012	medio 2014	1e kwartaal 2015	3e kwartaal 2015								

Omvang:

- Personele omvang: 500 – 1.000 vte
- Financiële omvang: € 50 – 100 miljoen

Kosten: De begroting van het project is voor de periode 2011–2015 € 427.000 aan externe inhuur en € 3 miljoen aan interne kosten.

Stand van zaken: In januari 2013 is het cateringbeleid Defensie aangepast. Samen met het vastgestelde Sociaal Statuut Uitbesteding (SSU) kan de voorbereiding van de aanbesteding worden voltooid. Voltooiing van het project is voorzien voor het derde kwartaal van 2015.

(6) Samenwerking P&O-Domein (SPOD)

Het project SPOD is een clustering van verschillende elementen in het P&O-domein, zoals gedragswetenschappen, werving, keuring, selectie, door- en uitstroomdiensten (externe bemiddeling, re-integratie), juridische dienstverlening en bedrijfsmaatschappelijk werk.

Doel: Het doel van dit project is om kwaliteits- en doelmatigheidsverbeteringen in de P&O-dienstverlening te realiseren waarbij continuïteit en leverbetrouwbaarheid van de dienstverlening is gewaarborgd en innovatie kan plaatsvinden. Het onderzoek strekt zich ook uit naar de mogelijkheden tot (meer) interdepartementale samenwerking om zo rijksbreed meer synergie te realiseren.

Planning:

Project	Initiatie	Afweging	Voorbereiding	Aanbesteding	Transitie	Operationeel	Evaluatie
Samenwerking P&O	gereed	okt 2012	2014	2015	N.t.b.	N.t.b.	

Omvang:

- Personele omvang: nog niet te bepalen
- Financiële omvang: € 50 – 100 miljoen.

Kosten: Voor de inhuur is tot en met 2014 (einde voorbereidingsfase) minder dan € 695.000 begroot. Aan interne kosten is € 220.000 geraamd.

Stand van zaken: Het consoliderend eindrapport over de sourcingmogelijkheden van de verschillende elementen is naar verwachting eind 2014 gereed.

(7) Marinierskazerne Zeeland

Het onderzoek naar de mogelijkheden tot herhuisvesting van de op de Van Braam Houckgeestkazerne in Doorn en het Logistiek Centrum Maartensdijk ondergebrachte eenheden heeft geresulteerd in de keuze voor de bouw van een nieuwe kazerne in Zeeland. Conform het sourcingbeleid wordt bij een project groter dan € 25 miljoen de sourcingafweging gemaakt.

Doel: Verwezenlijking van een toekomstbestendige huisvesting voor de mariniers met de realisatie van de Michiel Adriaanszoon de Ruyterkazerne in Vlissingen door middel van een kostenefficiënte geïntegreerde aanbesteding.

Planning:

Project	Initiatie	Afweging	Voorbereiding	Aanbesteding	Transitie	Operationeel	Evaluatie
Marinierskazerne Zeeland	gereed	1e kwartaal 2014	N.t.b.	N.t.b.	N.t.b.	N.t.b.	

Omvang:

- Personele omvang: nog niet bepaald
- Financiële omvang: investering € 200 – 350 miljoen.

Kosten: Voor inhuur is in de afwegingsfase € 163.000 betaald. Daarnaast is € 143.000 aan interne kosten gemaakt.

Stand van zaken: Het project *Michiel Adriaanszoon de Ruyterkazerne* bevindt zich aan het einde van de afwegingsfase. Echter, vanwege het besluit de Van Ghentkazerne in Rotterdam te sluiten en de opleidingsactiviteiten over te brengen naar de marinierskazerne Zeeland, moet de behoeftestelling voor dit sourcingproject mogelijk worden herijkt. Deze herijking is mede afhankelijk van de uitkomsten van het bestuurlijk overleg met de gemeente Rotterdam over de mogelijkheden voor het behoud van de Van Ghentkazerne. De Kamer zal in het eerste kwartaal van 2014 over de resultaten van dit overleg en over de gevolgen voor de nieuwe kazerne in Zeeland worden geïnformeerd.

Het sourcingproces bestaat uit zes fasen, zoals hieronder weergegeven. Om sneller tot resultaten te komen is het proces is waar mogelijk vereenvoudigd, met name in de initiatie- en afwegingsfase.



In de initiatiefase wordt bepaald of, en zo ja welke (ondersteunende) activiteiten, diensten of projecten voor sourcingonderzoek in aanmerking komen. In overleg met de defensieonderdelen zal de Hoofddirectie Bedrijfsvoering (HDBV) dit jaarlijks bezien. De HDBV stelt hiervoor dan een opdrachtbrief op, waarin de reikwijdte op hoofdlijnen wordt vastgesteld en de doelstellingen voor het onderzoek worden bepaald.

Met de opdrachtbrief start de afwegingsfase en draagt de secretaris-generaal (SG) de uitvoering over aan de lijn. De defensieonderdelen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering wat betreft product, tijd (planning) en geld. Doel van de afwegingsfase is te onderzoeken in hoeverre uitbesteding of samenwerking Defensie voordeel op kan leveren. Bij een voor de hand liggende keuze kunnen de initiatie- en afwegingsfase worden geminimaliseerd. Dit gebeurt op basis van een startnotitie *Publiek Private Comparator* (PPC)¹ en na overleg met het Ministerie van Financiën. In dat geval kan direct met de voorbereidingsfase worden begonnen. Wanneer dit niet het geval is, wordt de afwegingsfase afgesloten met een PPC-eindrapport op basis waarvan de SG een sourcingbesluit neemt.

Bij een positief sourcingbesluit start de voorbereidingsfase en daarmee alle voorbereidingen die noodzakelijk zijn om een aanbesteding in de markt te kunnen zetten. In deze fase worden het projectplan, de *Public Sector Comparator* (PSC), de aanbestedingsdocumenten en het (concept) transitieplan opgesteld. De voorbereidingsfase wordt afgesloten met een tussentijds PSC-rapport en geaccordeerde aanbestedingsdocumenten. Op basis van dit PSC-rapport neemt de SG het go/no-go besluit voor het starten van de aanbesteding.

Bij het besluit om tot aanbesteding over te gaan, begint de aanbestedingsfase. In deze fase start de voorbereiding van de reorganisatie, wordt de aanbestedingsprocedure doorlopen en worden aanbiedingen met elkaar vergeleken. Met de keuze van de marktpartij wordt het PSC-rapport ook definitief gemaakt tot het PSC-eindrapport. De aanbestedingsfase sluit met de ondertekening van het contract of (samenwerkings)overeenkomst.

De transitiefase is vervolgens bedoeld om een beheerste overgang van de huidige situatie naar de nieuwe situatie te bewerkstelligen.

Op het moment dat personeel en materieel zijn overgedragen en Defensie en opdrachtnemer gereed zijn, start de operationele fase. In deze fase neemt Defensie de diensten of activiteiten af van de opdrachtnemer en wordt toegezien op de uitvoering. Periodiek worden de uitvoering van de dienstverlening en het contract geëvalueerd.

¹ De PPC is een instrument van het Ministerie van Financiën dat helpt de keuze voor een uitvoeringsvariant te bepalen: zelf doen, samenwerken of uitbesteden van diensten en/of activiteiten.

Een sourcingproject vereist betrokkenheid van de medezeggenschap. De medezeggenschap is dan ook vanaf de afwegingsfase tot en met de uitvoeringsfase betrokken.

Gedurende alle fasen bewaakt en begeleidt de HDBV de voortgang, de te behalen doelstellingen, de samenhang van de projecten, ook indien de praktijk aanleiding geeft tot centrale besluitvorming of sturing buiten het normale proces om.