

Vergaderjaar 2013–2014

**31 460**

**Project SPEER**

**Nr. 46**

**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 3 december 2013 inzake het eindrapport over het programma SPEER en de verdere doorontwikkeling van ERP (Kamerstuk 31 460, nr. 37).

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**

**Welke belangrijke conclusies trekt u op grond van de eindrapportage SPEER?**

**2**

**Waarom is er voor gekozen in het eindrapport geen conclusies of aanbevelingen op te nemen maar programma specifieke lessen?**

**4**

**Wat kan de Kamer in aanvulling op de eindrapportage verwachten bij de evaluatie in 2015? Op welke punten mag een beoordeling worden verwacht van het programma SPEER?**

**16**

**Wat mag de Kamer in aanvulling op de eindrapportage verwachten bij de evaluatie in 2015?**

De Eindrapportage Programma SPEER markeert het einde van het programma, maar niet het punt waarop de doelstellingen zouden moeten zijn bereikt. Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de doelstellingen maken deel uit van de eindevaluatie na voltooiing van de basisimplementatie, die in 2015 is voorzien. De eindrapportage vormt wel een belangrijke bouwsteen voor de eindevaluatie.

**3**

**Waarom is er voor gekozen de doelstellingen te vergelijken met de beoogde voltooiing in 2015 na invoering van de basisimplementatie en in de eindrapportage geen stand van zaken te vermelden in relatie tot de doelen?**

De stand van zaken met betrekking tot de doelstellingen die Defensie met SPEER beoogt te bereiken is een vast onderdeel van de reguliere voortgangsrapportages over het programma SPEER. In de eindevaluatie komt de realisatie van de doelstellingen uitvoerig aan de orde.

**4**

**Wat kan de Kamer in aanvulling op de eindrapportage verwachten bij de evaluatie in 2015? Op welke punten mag een beoordeling worden verwacht van het programma SPEER?**

Zie het antwoord op vraag 1.

**5**

**Zal de evaluatie SPEER worden uitgevoerd in overeenstemming met de Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek? Zo nee, waarom niet? Wat is uw oordeel over de stand van zaken van de voortgang van de basisimplementatie ERP?**

Het is nog niet bepaald op welke wijze de evaluatie SPEER wordt uitgevoerd. Voor de voortgang van de basisimplementatie ERP verwijs ik naar de voortgangsrapportage.

**6**

**Wat zijn op dit moment de (volledig) behaalde doelen uit het project Speer en welke doelen zijn nog niet (volledig) behaald? Wat zijn de concrete gevolgen van de niet (volledig) behaalde doelen? Welke gevolgen hebben de niet (volledig) behaalde doelen voor de inzetbaarheid van de krijgsmacht? Wat zijn de oorspronkelijk beoogde doelen in het project Speer? Welke oorspronkelijke doelen zijn aangepast en op welke wijze? Zijn er oorspronkelijk beoogde doelen uit het project Speer die zodanig zijn aangepast dat ze min of meer zijn vervallen? Zo ja, hoeveel**

## **doelen betreft dit en op welke onderdelen hebben deze betrekking?**

Voor de huidige stand van zaken in relatie tot de doelstellingen verwijs ik naar de laatste voortgangsrapportage. De onlangs openbaar gemaakte commercieel vertrouwelijke bijlage bevat een overzicht van functionaliteiten die sinds 2003 zijn uitgesteld. Deze functionaliteiten worden meegewogen bij het opstellen van het plan voor de doorontwikkeling van ERP vanaf 2015. Door het instandhouden van *legacy*-systemen tot aan de voltooiing van de basisimplementatie zijn er geen directe negatieve consequenties voor de inzetbaarheid van de krijgsmacht.

### **7**

**Wat zijn de oorspronkelijk beoogde innovaties uit het project Speer? Hoeveel van de oorspronkelijk beoogde innovaties zijn er nog over? Zullen de mogelijk vervallen innovaties op een later moment alsnog ingevoerd worden? Zo ja, is daarvan al een planning bekend? Welke van de beoogde innovaties heeft een relatie met of betrekking op de invoering van de F-35?**

ERP kan de bedrijfsvoering innoveren. Met SPEER had Defensie innovatie (verbetering en vernieuwing) in verschillende financiële en materieel-logistieke hoofdprocessen voor ogen, zoals de toepassing van *Integrated Logistic Support* binnen de systeemlogistiek, *Supply Chain Management* in de ketenlogistiek, *Supplier Relationship Management* in de inkooplogistiek en tot slot kostensturing. Deze innovatieve toepassingen zijn weggevallen bij de programma-aanpassingen in 2006 en 2010. Deze innovatieve toepassingen worden meegewogen bij het opstellen van het plan voor de doorontwikkeling. Geen van de beoogde innovaties heeft een directe relatie met de invoering van de F-35.

### **8**

**Op welke wijze heeft er, in verband met de toenemende internationale samenwerking en het optreden in coalitieverband, afstemming plaatsgevonden met coalitiepartners als het gaat om automatiseringsprocessen? Welke programmadoelen en onderdelen betreft het?**

Voor ERP geldt dat er is gekeken naar onder meer Denemarken en Duitsland. Alle landen hebben er echter voor gekozen om eerst de interne processen op orde te brengen. Meer generiek geldt dat Defensie voor de afstemming over de toepassing van IV/ICT met coalitiepartners waar mogelijk aansluit op de ontwikkelingen binnen de Navo.

### **9**

**Het einde van het project SPEER betekent niet dat alle programmadoelen zijn gerealiseerd, waarom is dan toch gekozen de SPEER organisaties op te heffen? Op welke wijze gaat u nu de voortgang, kennis en verdere ontwikkeling verankeren? Wat zijn de organisatorische gevolgen van het opheffen van de SPEER organisatie voor uw ministerie? Op welke wijze waarborgt u de controlerende taak van de Kamer als het gaat om de realisatie van de (oorspronkelijke) programmadoelen van het project SPEER binnen de vorm waarin de realisatie van de programmadoelen onverminderd voortgaat?**

Met de Tussenbalans 2010 zijn afspraken gemaakt over het overdragen van de verantwoordelijkheid naar de lijn per eind 2013. Programma's en projecten zijn eindig en de resultaten dienen geborgd te worden in de

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

- 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 of overlegstructuren aangepast. De vertrouwde werkwijze blijft tot nader order bestaan.

De Kamer zal via de voortgangsrapportages periodiek worden geïnformeerd over de basisimplementatie ERP.

## **10**

**Heeft u onderzoek gedaan naar wat de meer dan 4.000 betrokken medewerkers zelf vinden van de (huidige stand van zake met betrekking tot de) invoering? Zo ja, wat is daar uit gekomen? Zo nee, bent u voornemens een onderzoek onder betrokken gebruikers te doen? Zo nee, waarom niet?**

Het bespreken van knelpunten en mogelijke verbeteringen is een continu proces. Dat gebeurt o.a. via 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.

## **11**

**Hoe vindt de evaluatie van de externe partijen als CapGemini plaats en wanneer is deze afgerond? Wat zijn de benodigde uitkomsten van een evaluatie om te komen tot het oordeel dat de inzet van externe partijen «verantwoord» is geweest? Wat zijn de geleerde lessen van de inschakeling van externe partijen? Welke verbeterpunten heeft de inschakeling van externe partijen opgeleverd voor uw ministerie als organisatie?**

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 bijvoorbeeld de regievoering en de uitvoering gescheiden moeten zijn en zou de verantwoordelijkheid voor de uitvoering integraal bij één partij moeten liggen. Voor een nadere toelichting verwijs ik naar pagina's 80 en 81 van de eindrapportage.

## **12**

**Welke externe partijen zijn voor welke onderdelen van het project SPEER ingeschakeld? Wat was de bijbehorende taakomschrijving c.q. opdracht aan de externe partijen? Op welke wijze gaat u nu verder met deze externe partijen en welke externe partijen zullen bij het vervolgtraject betrokken worden? Hoe luidt de vervolgoopdracht voor de desbetreffende ingeschakelde externe partijen? Kunt u een overzicht geven van de kosten die gemoeid zijn geweest met de inschakeling van de externe partijen uitgesplitst naar de afzonderlijke onderdeel binnen het project SPEER?**

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. De mantelovereenkomst met SAP

Nederland eindigt in oktober dit jaar. Wanneer Defensie externe partijen betreft bij de 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. In de voortgangsrapportages over het programma SPEER wordt inzicht gegeven in de uitgaven die zijn gemoeid met de inzet van externe partijen, uitgesplitst naar verschillende kostencategorieën.

### 13

**Welke maatregelen neemt u om grip te houden op de verdere ICT kosten, aangezien gebleken is dat het tot nu lastig is om alle kosten van het SPEER project te volgen en dat straks wellicht onmogelijk is?**

Bij de planning van de voltooiing van de basisimplementatie ERP is een actualisatie van het budget uitgevoerd. Hierbij is vastgesteld dat het SPEER-budget toereikend is. Er is echter geen ruimte meer om nieuwe tegenslagen binnen het budget op te vangen. Door de toedeling van budget boxen (vastgestelde maximum bedragen voor deelresultaten), strak financieel management en periodiek inzicht in de planning versus de realisatie wordt gezorgd voor de beheersing van de financiën.

### 14

**Op welke wijze gaat u zorgdragen voor het matigen van de risico's die, hoewel deze risico's onderkend worden, al vanaf de start van het project SPEER aanwezig waren en nog altijd aanwezig zijn? Hoe kunt u de huidige strakke planning garanderen nu de vanaf het begin van het project SPEER aanwezige risico's nog altijd aanwezig zijn? Welke maatregelen gaat u nemen om de risico's tot een absoluut minimum te beperken en kunt u per risico de benodigde maatregelen aangeven? Wie is eindverantwoordelijk voor de beheersing van de risico's?**

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 defensiebreed 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.

De Hoofddirecteur Bedrijfsvoering is eindverantwoordelijk voor de beheersing van deze risico's.

## **15**

### **Wat betekenen de vijf lessen die zijn geleerd bij het programma SPEER voor toekomstige projecten van uw ministerie?**

Een van de constatering in het eindrapport SPEER is dat Defensie heeft gekozen voor een kort implementatietraject met minder kosten en vroege opbrengsten in plaats van een duurder en langer implementatietraject met lagere implementatierisico's. Dergelijke keuzes worden gemaakt op basis van de beschikbare informatie en het inschatten van risico's. Dat geldt ook voor toekomstige keuzes.

Een tweede les in het eindrapport SPEER is dat ambitie en sturing niet op elkaar aansloten. Naar verwachting kan een dergelijke ont koppeling vermeden worden door strengere eisen te stellen aan het visieontwikkelingstraject dat vooraf gaat aan de implementatie. Daarnaast moeten alle relevante bij de implementatie betrokken partijen onderdeel zijn van de *governance*-structuur. Dit kan zorgen voor een blijvende koppeling tussen organisatiedoelstellingen en IT-doelstellingen.

De derde les is dat destijds een visie ontbrak op de samenhang tussen de verschillende verandertrajecten. De oorzaak hiervan lag in het feit dat de defensieonderdelen en de Bestuursstaf destijds teveel in beslag werden genomen door de reorganisatie SAMSON die voortkwam uit de Prinsjesdagbrief van 2003.

De vierde les is dat oude en nieuwe systemen naast elkaar het draagvlak ondergroef. Hiervoor geldt dat er helaas geen ideale migratievolgorde bij een ERP-implementatie bestaat. Dit specifieke risico kan worden beperkt door het versnellen van de migratievolgorde door het vrijmaken van meer implementatiecapaciteit. Hieraan kleven echter ook risico's. Het is onmogelijk om dergelijke risico's volledig weg te nemen.

De vijfde les is dat een nieuw systeem op zich geen innovatie afdwingt. Bij aanvang van een programma is een visie nodig op de organisatie, de bedrijfsvoering en de rol van IT-ondersteuning. Bovendien is een *governance*-structuur nodig waarin inhoudelijk wordt gestuurd op veranderdoelstellingen.

## **16**

### **Wat mag de Kamer in aanvulling op de eindrapportage verwachten bij de evaluatie in 2015?**

Zie het antwoord op vraag 1.