

Vergaderjaar 2015–2016

**34 300 X**

## **Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2016**

**Nr. 115**

### **BRIEF VAN DE MINISTER VAN DEFENSIE**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 21 juni 2016

#### **Inleiding**

De beschikbaarheid van goed materieel is voor Defensie van het grootste belang. De «voorzien-in»-keten (die loopt van planning, behoeftestelling, onderzoek en verwerving tot en met financieel management) speelt hierbij een belangrijke rol. Op mijn verzoek heeft de firma *Policy Research Corporation* (PRC) vorig jaar onderzoek gedaan naar het functioneren van de keten. Over de uitkomsten daarvan heb ik u geïnformeerd in mijn brief van 28 oktober 2015 (Kamerstuk 34 300 X, nr. 39). Daarbij stelde ik vast dat de verbetervoorstellen van PRC in samenhang met lopende initiatieven moesten worden beoordeeld. Dat is de afgelopen maanden gebeurd. Met deze brief informeer ik u over de resultaten.

#### **Doorgevoerde verbeteringen**

Defensie werkt hard aan het verbeteren van de prestaties van de «voorzien-in»-keten. Dat proces heeft, ook tijdens het onderzoek van PRC en de daaropvolgende analyse, niet stilgestaan. Verspreid over de PRC-categorieën (S)trategie, (P)roces en (O)rganisatie zijn inmiddels de volgende maatregelen doorgevoerd:

1. De besturing is verbeterd door een stuurgroep in te stellen waarin de direct betrokken hoofddirecteuren de voortgang van de grote investeringsprojecten maandelijks volgen en zo nodig bijsturen op de realisatie. Deze stuurgroep is tevens verantwoordelijk voor de verbetering van de «voorzien-in»-keten. (P)
2. De prognoses zijn verbeterd door de planning van alle projecten aan het begin van ieder uitvoeringsjaar én periodiek gedurende het uitvoeringsjaar tegen het licht te houden. (P)

3. De projectplannen zijn realistischer geworden door vanaf de plan-fase de schommelingen in prijspeil en valuta in de plannen te verwerken<sup>1</sup>. (S)
4. Door de investeringsquote over een periode van vijf jaar te beschouwen ontstaat een evenwichtiger beeld en wordt niet meer meteen op incidentele schommelingen gereageerd. (S)
5. Het Defensie Materieel Proces (DMP) is herzien. Door meer gebruik van functionele kenmerken kan de A-fase sneller worden doorlopen. Bij COTS/MOTS-projecten («kopen van de plank») bestaat het DMP standaard niet meer uit vier maar uit drie fasen. (P)
6. De procesgang voor investeringsprojecten tot € 25 miljoen is vereenvoudigd, waardoor de doorlooptijd van de projecten wordt verkort. (P)
7. De mogelijkheden voor raamovereenkomsten zijn verruimd en de ondergrens voor voorafgaand toezicht is verhoogd. (S)
8. De personele capaciteit voor projecten is uitgebreid met een «flexibele schil» zodat projecten sneller over extra capaciteit kunnen beschikken. (O)
9. Het aantal verstoringen bij de uitvoering van projecten is verminderd. Periodiek wordt het investeringsplan aangepast waarbij het soms nodig is projecten in tijd te verschuiven. Door in beginsel uitsluitend te schuiven met projecten die nog niet in uitvoering zijn, verloopt de realisatie vlotter dan voorheen. (S)

### Onderhanden maatregelen

Maatregelen uit lopende initiatieven, zoals het verbeteren van de financiële duurzaamheid, zijn in samenhang beschouwd met de diverse adviezen die in de loop van de tijd over de «voorzien-in»-keten zijn uitgebracht. Hierbij zijn ook de adviezen uit het PRC-rapport betrokken en is de haalbaarheid beoordeeld. De volgende maatregelen worden op dit moment doorgevoerd of uitgewerkt:

1. De uitvoerbaarheid van het investeringsplan wordt vergroot door in de eerste jaren van het plan alleen projecten op te nemen waarvoor voldoende capaciteit beschikbaar is en contracten reeds zijn gesloten. Door een betere balans tussen het aantal grote projecten (> € 100 miljoen) en kleine projecten wordt de capaciteit van de uitvoeringsorganisatie beter benut. (P)
2. De methodiek voor ramingen en risicomanagement wordt verder verbeterd en gestandaardiseerd, waardoor de planning van de projecten nauwkeuriger wordt en de uitvoering voorspelbaarder. (P)
3. De mogelijkheid van een centrale onzekerheidsreserve wordt nader uitgewerkt. Hiermee kunnen onzekerheden in de eerste fases van een project, waarin de onzekerheden het grootst zijn, worden opgevangen en kan het aantal verstoringen bij de uitvoering van projecten verder worden verminderd. Deze maatregel draagt bij aan de verbetering van risicomanagement. (P)
4. De mandaten en bevoegdheden worden waar mogelijk vereenvoudigd. (O)
5. Er zal worden onderzocht of de mogelijkheden voor het toepassen van raamovereenkomsten en opties nog verder kan worden verruimd. (S)
6. Op basis van de aanbevelingen van het Interdepartementaal Beleidsonderzoek Wapensystemen worden de kosten-batenanalyse en de *challenger*-rol bij investeringsprojecten structureel ingebed. (P)

<sup>1</sup> Dit betreft een interne compensatie ten laste van het investeringsbudget van Defensie. Over de mogelijkheden dit budget beter te beschermen tegen extreme schommelingen in prijspeil en valuta heb ik uw Kamer onlangs in een aparte brief geïnformeerd (Kamerstuk 27 830, nr. 172, 9 juni 2016).

## **Voorzien in IT**

Vooral in de IT gaan de ontwikkelingen zo snel dat een grotere versnelling noodzakelijk is, zo adviseerde ook de commissie-Van der Steenhoven (Kamerstuk 31 125, nr. 65). Voor de vernieuwing IT is daarom voor een nieuwe manier van samenwerken gekozen, zoals gemeld in de tweede gecombineerde voortgangsrapportage IT en ERP (Kamerstuk 31 125, nr. 67).

Omdat het niet mogelijk is de hele behoefte vooraf te specificeren, wordt de gewenste oplossing in dialoog met de markt bepaald. Na de dialoofase, die vanwege de zorgvuldigheid onvermijdelijk tijd kost, ligt er een overeenkomst waarmee Defensie voor een langere periode flexibel in een groot deel van de IT-behoefte kan voorzien. Het vermogen op technologische en bedrijfsmatige ontwikkelingen te kunnen inspelen, zal in de overeenkomst worden ingebouwd. In deze aanpak komen belangrijke aanbevelingen van PRC en de commissie-Van der Steenhoven terug:

1. In plaats van een klassieke aanbesteding wordt de samenwerking met de markt gezocht.
2. Er wordt optimaal gebruik gemaakt van de mogelijkheden die de markt en de aanbestedingswet bieden.
3. De dialoog met de markt wordt gevoerd door een multidisciplinair team waarin eindgebruikers, inkopers, IT-deskundigen en financieel-deskundigen intensief samenwerken.
4. Het Bureau ICT-toetsing (BIT) is vroeg in het traject betrokken.
5. Er is een externe procesbegeleider (de strategische regiepartner) die Defensie helpt bij het vormgeven van de aanpak.

## **Tot slot**

De verbetering van de «voorzien-in»-keten staat niet op zichzelf, maar maakt deel uit van een gecoördineerd traject dat erop is gericht de materiële gereedheid van Defensie te verbeteren en de organisatie zowel operationeel als financieel duurzaam te maken. Zoals ook de Algemene Rekenkamer in het rapport over het verantwoordingsonderzoek constateerde, is een belangrijke stap daarbij de verbetering van de logistieke keten van de reservedelen. In reactie op dat rapport heb ik aangekondigd dat hiervoor een plan van aanpak wordt opgesteld. Uw Kamer zal hierover zo spoedig mogelijk worden geïnformeerd.

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