> Retouradres Postbus 20701 2500 ES Den Haag

President van de Algemene Rekenkamer
Postbus 20015
2500 CA Den Haag

Onze referentie
BS2014012579

Bij beantwoording datum, onze referentie en onderwerp vermelden.

Datum 30 APR. 2014
Onderwerp Reactie op conceptrapport Verantwoordingsonderzoek 2013

Geachte mevrouw Stuiveling,

Met belangstelling heb ik kennis genomen van de resultaten van het Verantwoordingsonderzoek 2013.

Prioriteiten
U spreekt van een gedoseerde en consistente aanpak als voorwaarde voor een duurzame krijgsmacht. Ik ben dit met u eens en onderschrijf dan ook de aanbeveling om de verschillende verbetertrajecten in samenhang te beschouwen, in de tijd te prioriteren en deze vervolgens consistent uit te voeren. Hierbij moet sprake zijn van eenduidige belegging van taken en verantwoordelijkheden. Ik zal bewaken dat deze op basis van *comply or explain* (pas toe of leg uit) consistent worden uitgevoerd.

Met de prioriteitstelling tussen reorganisaties, de basisimplementatie ERP, de doorontwikkeling ERP, de krijgsmacht op orde en het verbeterprogramma beheer is het afgelopen jaar reeds een begin gemaakt. Het laten aansluiten van de basisimplementatie ERP op een veranderende organisatie heeft evident veel tijd en energie gekost. Daarom is bijvoorbeeld bewust gekozen om prioriteit te geven aan het ondersteunen van de reorganisaties gevolgd door de overgang op ERP van de resterende onderdelen. Een dergelijke prioriteitstelling leidt onvermijdelijk tot vertragingen bij trajecten die een lagere prioriteit krijgen. Nu de reorganisaties grotendeels zijn voltooid, is de uitgangspositie voor de overige verbetertrajecten trouwens verbeterd.

Ook de uitvoering van de nota 'In het belang van Nederland' gaat gepaard met een aantal verandertrajecten. Anders dan in 2011 betreft dit geen echte ingrijpend herontwerp van de organisatie. Op grond daarvan is gekozen voor een decentrale uitvoering die een eenduidige belegging van taken en verantwoordelijkheden vereenvoudigt. Bij de uitvoering van deze maatregelen wordt het principe van *comply or explain* al expliciet toegepast.

Aandachtpunten voor de bedrijfsvoering in 2014

Het Verantwoordingsonderzoek betreft het jaar 2013. U vraagt echter ook aandacht voor vier onderwerpen die van belang zijn voor de bedrijfsvoering van Defensie in 2014, namelijk het vastgoedbeleid, de implementatie van ERP, *Life Cycle Costing* (LCC) en de consistente uitwerking van de nota 'In het belang van Nederland'. De aanpak die Defensie in dezen voorstaat, reflecteert de door u gevraagde dosering en consistentie. De aanbevelingen voor deze onderwerpen neem ik dan ook over.

Vastgoedbeleid

Het geschetste beeld van het vastgoedbeleid is in een gezamenlijke review door de Algemene Rekenkamer en Defensie vastgesteld en wordt door mij onderschreven. De aanbevelingen uit deze review (waaronder het bepalen van een strategisch vastgoedbeleid, het vaststellen van het gewenste informatiearrangement en het zorgvuldig bepalen welke verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden wel en niet worden overgedragen aan het Rijksvastgoedbedrijf (RVB)), worden momenteel uitgewerkt. Op korte termijn moet deze uitwerking tot de eerste concrete resultaten leiden. Daarbij is op de eerste plaats de aandacht gericht op de overgang van de Dienst Vastgoed Defensie (DVD) naar het RVB. Nadat is vastgesteld dat aan de door Defensie hierbij gestelde voorwaarden wordt voldaan, zal de overgang naar verwachting op 1 juli 2014 een feit zijn. Vanaf die datum wordt het defensiepersoneel bij het RVB gedetacheerd. Volledig beslag van de fusie wordt verwacht in januari 2015.

Implementatie ERP

Ik onderken het belang van een tijdige voltooiing van de basisimplementatie ERP. De voortgang van de basisimplementatie wordt strak gevolgd en waar nodig worden maatregelen genomen. Daarbij is er bijzondere aandacht voor de capaciteit die nodig is om de defensieonderdelen bij dit traject te begeleiden. De voortgang wordt tweemaal per jaar aan de Tweede Kamer gemeld. Voor de verdere doorontwikkeling is begin 2014 een traject gestart om te komen tot een behoefteplan. Dit plan is midden 2014 gereed.

LCC en inzichtelijk verwerken van aanpassingen van de nota

Bij het inbedden van de levensduurkostenbenadering (LCC) in de bedrijfsvoering maakt Defensie dankbaar gebruik van de ondersteuning en klankbordfunctie van de Algemene Rekenkamer. De komende periode wordt de informatiebehoefte grondig in kaart gebracht om op basis daarvan de informatiestructuur te ontwerpen. Ik acht het van groot belang de benodigde proces- en systeemaanpassingen gecoördineerd uit te voeren met de al lopende verandertrajecten, zoals de implementatie van de basisfunctionaliteit, de doorontwikkeling van ERP en het verbeterprogramma beheer. Zoals ik eerder aan u heb toegezegd geef ik financiële duurzaamheid, onder meer ondersteund door de systematiek van LCC, een structurele plaats in het plan- en begrotingsproces, de bedrijfsvoering en lopende trajecten. Dit is een groeiproces waarbij de nota 'In het belang van Nederland' het startpunt is. De in de nota opgenomen financiële overzichten geven een andere dwarsdoorsnede van de huidige begrotingsindeling. Ik ben het met u eens dat wijzigingen op onderdelen van de nota op adequate wijze moeten worden toegelicht, zowel wat betreft de operationele als de

financiële gevolgen. Ik zie deze aanbeveling daarom als steun voor de aanpak die ik voorsta.

Onvolkomenheden en aandachtspunten in de bedrijfsvoering

Financieel beheer

Conform uw aanbeveling voert de concerncontroller in samenspraak met het Financieel Administratie- en Beheerkantoor (FABK) in 2014 strakker regie op de uitvoering van de financiële processen. Zo moet onder meer de prestatieverklaring aanwezig zijn voorafgaand aan de betaling en wordt steekproefsgewijs de onderbouwing bij de prestatieverklaring opgevraagd om de betrouwbaarheid hiervan te toetsen. Daarnaast voert de concerncontroller momenteel een onderzoek uit naar de achterliggende oorzaken van het niet juist vastleggen van de verplichtingen in de administratie, zodat maatregelen kunnen worden getroffen. Verder wordt een instrumentarium ingericht waarbij op basis van indicatoren afwijkingen in de financiële processen tijdig kunnen worden gedetecteerd en hersteld. In de rapportage over de voortgang van het verbeterprogramma voor het beheer worden deze ontwikkelingen en de stand van zaken van het financieel beheer opgenomen.

Personeelsbeheer

Ik hecht aan complete personeelsdossiers. Toen bleek dat de procedure om te borgen dat nieuwe medewerkers starten met een compleet personeelsdossier (nieuwe functionaliteit in het personeelsregistratiesysteem) nog niet naar behoren werd nageleefd, is hierop direct actie ondernomen door de betrokkenen aan te spreken. Aanvullend zijn alle personeelsdossiers van werknemers die zijn aangesteld na 1 januari 2014 gecontroleerd. Ontbrekende documenten zijn opgevraagd. Als extra controle heb ik de Audit Dienst Rijk (ADR) verzocht te toetsen of met de vanaf 1 januari 2014 genomen acties geen sprake meer is van nieuwe incomplete dossiers. Het completeren van de resterende oude dossiers blijft daarnaast een aandachtspunt.

Materieelbeheer

Het materieelbeheer bij Defensie is op orde. Nu de hogere niveaus van Defensie de module sturing en beheersing van de Monitor Kwaliteit Materieelbeheer in gebruik hebben genomen, is niet alleen het feitelijk beheer op de werkvloer op orde, maar is ook de sturing en beheersing daarvan in de organisatie ingebed. De structurele aanpak van de programmaorganisatie 'professionaliseren materieelbeheer' heeft zijn vruchten afgeworpen. De komende jaren ligt de uitdaging in het vasthouden van de geboekte vooruitgang. In 2014 wordt daarom veel aandacht besteed aan een zorgvuldige verdere afbouw van de programmaorganisatie en inbedding van het materieelbeheer in de staande organisatie.

Behandeltermijn screeningen

Verschillende maatregelen uit het verbetertraject om de achterstanden in de uitvoering van screeningen in te lopen zijn geïmplementeerd. De resterende actiepunten zijn benoemd en belegd in de organisatie. De voortgang op deze actiepunten wordt gevolgd. De termijn voor de geldigheid van de B en C screeningen blijft gehandhaafd op 10 jaar conform Navo-regelgeving.

Veiligheidsmachtigingsniveaus
In 2013 is, ondanks de reorganisaties, het aantal medewerkers dat een functie uitvoert zonder passend veiligheidsmachtigingsniveau gedaald. Hierop wordt strakke regie gevoerd. Door de vele verschuivingen van het personeel tijdens de reorganisatie was de problematiek eind 2013 nog niet helemaal opgelost. Het proces is nu wel structureel ingebed. Bij toekomstige reorganisaties worden de huidige ervaringen meegenomen.

Achterblijvende contractvorming
De belangrijkste reden voor de achterblijvende contractvorming in 2013 is de onderbezetting van de verwervingsorganisatie. Dit werd verder versterkt door de extra inspanningen ten behoeve van de reorganisaties. Een tweede, incidentele, reden is de terughoudendheid bij het aangaan van verplichtingen tijdens de opstelling van de nota *In Het Belang Van Nederland*. Met een gerealiseerde investeringsquote van slechts 13,6 procent is 2013 niet representatief. U beveelt aan onderzoek te doen naar de oorzaken van het niet realiseren van de geplande contracten. Er is al meerdere malen onderzoek gedaan naar de oorzaken. De belangrijkste oorzaken zijn daarom bekend. Dit zijn onder meer de te optimistische planningen en ramingen, bij grote projecten de complexe regelgeving en procedures en knelpunten in de capaciteit van de DMO. Momenteel wordt bekeken hoe verdere verbeteringen tot stand kunnen worden gebracht.

Beleidsinformatie
Ik ben verrast door het oordeel over de beleidsinformatie, namelijk dat de beleidsinformatie voor het 1e peloton Grondgebonden EOD compagnie en het 322 Squadron (LWD) de beleidsinformatie niet deugdelijk tot stand is gekomen en/of niet voldoet aan de verslaggevingsvoorschriften. Ik herken deze bevindingen niet. Wellicht vormen de bij de brongegevens gevoegde appreciaties van de commandanten het door u genoemde mogelijke risico op subjectieve interpretatie. Zoals u weet, hecht ik juist grote waarde aan deze appreciaties. De brongegevens worden immers niet bewerkt, maar op deze manier aangevuld met de relevante context.

Tot slot wil ik u graag danken voor de prettige samenwerking.

DE MINISTER VAN DEFENSIE

J.A. Hennis-Plasschaert