

De implementatie van 'Enterprise Resource Planning' bij Defensie

Defensie heeft in 2003 gekozen voor een nieuw besturingsmodel dat in 2005 is geïmplementeerd. Naast rolvastheid blijft de verbetering van de besturing de aandacht houden. Kwaliteit van informatievoorziening is van groot belang. Defensiebrede pakketten voor *Enterprise Resource Planning* (ERP) vervangen informatiesystemen die eigen waren aan krijgsmacht delen. Hoewel niet altijd tastbaar, zijn de effecten voor velen merkbaar. In 2004 is *PeopleSoft* ingevoerd, vorig jaar *Financiële Administratie* (FINAD) en binnenkort worden de eerste resultaten in het materieellogistieke domein zichtbaar. Reden genoeg om enige aandacht te besteden aan de implementatie van ERP bij Defensie.

*Mr. drs. H.J.M. Saltzmann**

De invoering van de standaard ERP-software binnen Defensie is een dwingende voorwaarde voor de invoering van het nieuwe besturingsmodel. Het is tevens een voorwaarde voor de herinrichting van de personele, materieellogistieke en financiële domeinen, de hiermee samenhangende verbetering van de procesdoelmatigheid (reducties) en het bereiken van een uniforme ondersteuning van het operationeel optreden. Daarbij is het van belang processen te vereenvoudigen alvorens ze te automatiseren. Dit artikel beschrijft op hoofdlijnen hoe het geselecteerde ERP-pakket binnen de defensieorganisatie is c.q. wordt geïmplementeerd, zoals dat in Kamerstukken is vastgelegd.

Na een inleiding over herstructurering van de informatievoorziening bij Defensie en ERP (begrip, selectie en implementatie) komen de personele, financiële en materieellogistieke informatievoorziening aan de orde. Bij de personele informatievoorziening gaat het om de

invoering van *PeopleSoft* en de herinrichting van het personele functiegebied.

In 2008 vond de uitrol van FINAD plaats in het financiële domein als opmaat tot het structureel verbeteren van het financieel beheer. Vanaf dit jaar is de aandacht komen te liggen op de uitrol in de materieellogistieke keten als aanzet tot het structureel verbeteren van het materieelbeheer. In 2006 zijn de doelstellingen, aanpak en besturing, omvang en benodigde financiële middelen en de tijdsplanning van het project *SPEER* herijkt. Voorts ga ik in op bij de migratie onderkende principes, projecten en partners. Ter afsluiting volgen enkele opmerkingen over nazorg, beheer en *legacy* (bestaande informatiesystemen die moeten blijven functioneren).

Inleiding

Herstructurering

De Tweede Kamer is in 2001 geïnformeerd over het informatievoorzieningsbeleidsplan van Defensie waarin uiteengezet is hoe het ministerie de herstructurering van de informatievoorziening gestalte wil geven.¹ In dit

* De auteur is werkzaam bij de Defensie Materieel Organisatie. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

¹ Kamerstukken II, 27400 X, nr. 51 (10 september 2001).

beleidsplan zijn bepaalde eisen aan de informatievoorziening gesteld. Deze moet afgestemd zijn op de operationele inzet en de bedrijfsvoering, voldoende flexibel en interoperabel zijn, maar ook doelmatig en beheersbaar. Om aan deze eisen te voldoen zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

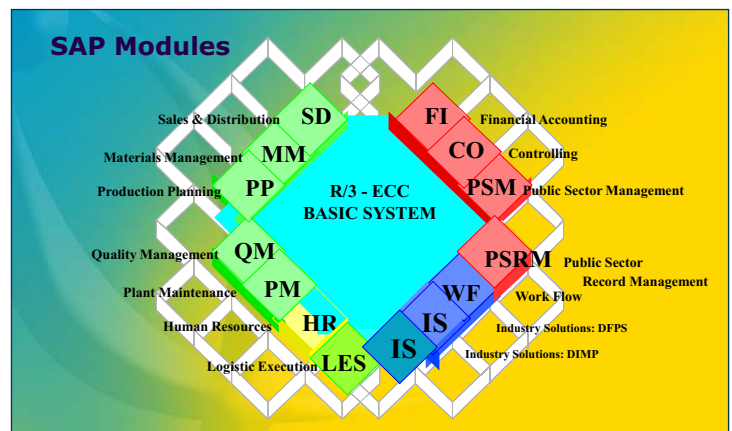
- gezamenlijk (joint), tenzij;
- gemeenschappelijk (defensiebreed), tenzij;
- producten worden ‘van de plank’ gekocht, tenzij;
- geen scheiding tussen bestuurlijke en operationele omgeving.

Om de complexiteit te reduceren is het informatievoorzieningsdomein opgesplitst in tien deelprogramma's. Dat zijn ICT-infrastructuur, informatiebeveiliging, documentaire, operationele en standaard informatievoorziening (betrekking hebbend op de selectie van een ERP-pakket) en vijf functionele programma's, namelijk personele, medische, opleidingen, financiële en materieellogistieke informatievoorziening. De programma's kunnen niet alle tegelijkertijd worden aanbesteed of uitgevoerd, omdat dit financieel en fysiek onhaalbaar is. Ook de implementatie van een ERP-toepassing vraagt veel van het aanpassings- en absorptievermogen van de organisatie. Daarom is gekozen voor een gefaseerde invoering van de deelprogramma's.

Het begrip ERP

Enterprise Resource Planning is een standaard softwarepakket met een sterk geïntegreerde functionaliteit op vele gebieden, zodanig dat het veelal de gehele bedrijfsvoering van organisaties kan ondersteunen. De introductie van ERP is een stap op weg naar een samenhangend en geïntegreerd informatiesysteem. Het levert bovendien doelmatigheidswinst op, bijvoorbeeld doordat minder personeel nodig is om de informatiestromen te beheren en te controleren. De Gartner Group geeft in een omschrijving de drie voornaamste kenmerken van ERP-systemen. Ten eerste zijn ze multifunctioneel: van financiële resultaten tot productieplanning en HRM. Een tweede kenmerk is dat ze geïntegreerd zijn. Dit betekent dat bij

invoer van data in één van de functies de informatie in alle gerelateerde functies eveneens onmiddellijk aangepast wordt. Ten derde zijn ERP-systemen modulair. De ene organisatie kan bijvoorbeeld alle modules implementeren, terwijl een andere organisatie slechts enkele modules gebruikt. Eender welke combinatie is mogelijk (zie figuur 1).



Figuur 1 SAP modules

Pakketselectie

Feitelijk zullen er twee ERP-oplossingen zijn: één voor het personele functiegebied en één voor het financiële en materieellogistieke functiegebied. Uiteraard geldt de eis dat beide ERP-pakketten samen een geïntegreerd systeem gaan vormen om de gewenste transparantie te waarborgen.² Voor het personele functiegebied is in 2002 gekozen voor het ERP-pakket PeopleSoft.³ Begin 2004 is de Tweede Kamer geïnformeerd over de resultaten van de gecombineerde (voor)studie- en verwervingsfase (B/C/D-fase) van de selectie van het ERP-pakket voor het financiële en materieellogistieke functiegebied.⁴

De kwalitatieve eisen voor het ERP-pakket zijn defensiebreed vastgesteld en vervolgens getoetst. De eisen richtten zich in de eerste

2 Kamerbrief def0200096 (26 april 2002).
 3 In januari 2002 is besloten de implementatie van het project P&O 2000+ aan de firma Accenture te gunnen in combinatie met de aanschaf van het personeelsinformatiesysteem PeopleSoft. In april en mei 2002 zijn de benodigde contracten met Accenture getekend. Kamerstukken II, 29800 X, nr. 7 (24 september 2004).
 4 B/C/D-brief, Kamerstukken II, 29200 X, nr. 62 (4 maart 2004).

plaats op de materieellogistieke en financiële procesondersteuning en op de informatievoorziening binnen deze functiegebieden. Verder zijn eisen gesteld aan de ondersteuning van het kas/verplichtingenstelsel en het baten/lastenstelsel. Ook zijn eisen gesteld aan de flexibiliteit van het pakket en de aansluitmogelijkheden voor zogenoemde *add-on* modules: additionele toepassingen voor functies waarin het standaard ERP-pakket niet voorziet. Uitgangspunt is het aantal add-on modules tot het minimum te beperken. Om deze eisen te verifiëren zijn *business cases* ontwikkeld en aan de hand daarvan konden de aanbiedingen van de verschillende leveranciers op toepasbaarheid in de defensieorganisatie worden beoordeeld.

De selectie van het ERP-pakket is Europees aanbesteed. Naar aanleiding van de EU-publicatie hebben vier aanbieders een offerte uitgebracht. De vier offertes zijn in eerste instantie uitgebreid beoordeeld aan de hand van vooraf vastgestelde criteria voor prijs en kwaliteit. Bij de beoordeling heeft de waardering van de kwaliteit van de aanbiedingen zwaar meegewogen (75 procent). De kwaliteitseisen omvatten de gebieden:

- functionaliteit;
- architectuur en technische flexibiliteit;
- mobiliteit en organisatorische flexibiliteit;
- standaard geïntegreerde software;
- onderhoudbaarheid, gebruiksvriendelijkheid, betrouwbaarheid en doelmatigheid.

Ook de acceptatie van de concept(mantel)overeenkomsten maakte deel uit van de kwaliteit. Aan de factor kwaliteit is een hoge waardering toegekend, omdat een pakket met een goede kwaliteit naar verwachting de minste problemen en bijkomende kosten (zoals verwerving en implementatie van add-on modules) zal ople-

veren. Vervolgens zijn de offertes van de beste twee aanbieders (Baan en SAP) met behulp van bovengenoemde business cases in overleg met de regiepartner op hun toepasbaarheid binnen Defensie getoetst. Overigens zijn de financiële pakketeisen niet door Defensie zelf, maar door het ministerie van Financiën gesteld. Op basis van de uiteindelijke prijs/kwaliteitvergelijking bleek SAP de economisch meest voordelige aanbieder te hebben gedaan. Tijdens de gunningprocedure kwam vast te staan dat het product van SAP voornamelijk bestaat uit standaardmodules die nauwelijks maatwerk behoeven. Het product van Baan moest echter aanzienlijk verder worden ontwikkeld of aangepast, wat veel maatwerk en aanzienlijke meerkosten zou vergen. Eén en ander is tijdens het algemeen overleg op 24 juni 2004 nader toegelicht.⁵

Naar aanleiding van dit algemeen overleg heeft de Tweede Kamer ingestemd met de gunning van de leverantie van de benodigde software door de firma SAP Nederland.⁶ Baan is hierop een juridische procedure begonnen, omdat volgens dat bedrijf bij de aanbesteding verwachtingen zijn gewekt die Defensie ten onrechte niet heeft waargemaakt. In kort geding en hoger beroep is de vordering van de firma Baan om de opdracht niet te gunnen aan SAP niet gehonoreerd. Daarop heeft de firma Baan een zogeheten bodemprocedure ingesteld. Op juridisch advies is eind 2007 besloten om de zaak te schikken.⁷

Na een brede oriëntatie binnen de *Defence Interest Group* (DEIG) van de firma SAP is in 2004 gekozen voor de *Defence Forces and Public Security*-oplossing (DFPS) van dat bedrijf. Overigens is Nederland niet het enige land dat gebruik gaat maken van de DFPS-oplossing. Het materieellogistieke domein is bij nagenoeg alle zestien 'oude' NAVO-landen volledig gedigitaliseerd. Het gebruik van SAP-technologie, in het bijzonder DFPS, varieert daarbij. In Duitsland en Noorwegen is DFPS al deels uitgerold, terwijl Zweden, Finland, Denemarken, Canada, de Verenigde Staten, Israël, Slovenië en Nieuw-Zeeland de DFPS-oplossing nog gaan implementeren.⁸

5 Kamerstukken II, 29200 X, nr. 95 (23 juni 2004) en nr. 110 (21 augustus 2004).

6 Nederlandse dochtermaatschappij van SAP AG (*Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*).

7 Kamerbrieven def0400114 (3 juni 2004) en def0400121 (15 juni 2004), Kamerstukken II, 29800 X, nr. 88 (6 mei 2005) en nr. 102 (14 juni 2005), nr. 119 (29 augustus 2005) en Kamerstukken II, 31200 X, nr. 89 (4 februari 2008) en nr. 99 (19 maart 2008).

8 Kamerstukken II, 31444 X, nr. 5 (9 juni 2008).



Bij het project SPEER zijn diverse externe partijen betrokken

Implementeren

Voorafgaand aan de implementatie van een ERP-pakket moeten afspraken zijn gemaakt over de samenhang tussen de bedrijfsvoering, de informatiesystemen en de gebruikte techniek (deze samenhang wordt ook wel de 'architectuur' genoemd). Daarnaast moet helder worden afgesproken hoe deze architectuur wordt gerealiseerd (ook wel de 'migratiestrategie' genoemd). Het externe adviesbureau Gartner heeft desgevraagd de architectuur op volledigheid en consistentie getoetst. Gartner onderstreepte de behoefte aan de invoering van een ERP-pakket, maar stelde dat de architectuur en de migratiestrategie op een aantal punten nog nadere detaillering behoeften.⁹ Onderkend werd dat de invoering van ERP niet op zichzelf stond, maar deel uitmaakte van een groter traject gericht op de vernieuwing van de besturing, bedrijfsvoering en informatievoorziening bij Defensie. Daarom is een nota opgesteld die uitsluitel moest geven over de ambities, de risico's en de omvang van de financiering van de geplande invoering van ERP. De (kwantitatieve) opbrengsten zijn herberekend op 1.030

VTE'n (780 in het materieellogistieke en 250 in het financiële domein). De totale kosten voor het aanpassen van de bedrijfsvoering en de implementatie van ERP werden eind 2003 geschat op circa 185 miljoen euro.¹⁰ Het project SPEER (*Strategic Process and ERP Enabled Reengineering*) zou zorgen voor de verdere implementatie van ERP binnen de defensieorganisatie.

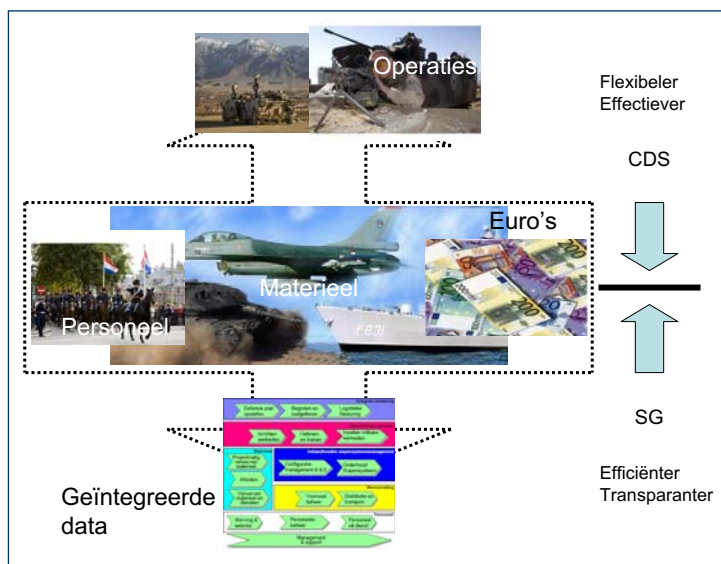
Personele informatievoorziening

De Tweede Kamer is in het najaar van 2001 geïnformeerd over het project P&O 2000+ ter invulling van de behoefte aan een defensiebreed personeelsinformatiesysteem.¹¹ Bij Defensie was een veelheid aan personeelsinformatiesystemen in gebruik, wat problemen opleverde voor de kwaliteit van de informatievoorziening (veel overtollige gegevensopslag, zeer complexe gegevensuitwisseling met

9 Kamerbrief def0200052 (12 maart 2002).

10 Nota *Bestuursvernieuwing en ERP*, nr. F/2003008300 (8 december 2003).

11 Het systeem zal de gegevens van zowel het actieve als het niet-actieve militaire en burgerpersoneel van Defensie bevatten, in totaal ongeveer 350.000 personen. Kamerstukken II, 28000 X, nr. 5 (16 oktober 2001).



Figuur 2 ERP brengt de processen en gegevens in het personele, materieellogistieke en financieel-economische domein op één lijn, zodat commandovoering flexibeler en effectiever en bedrijfsvoering efficiënter en transparanter ondersteund worden

andere informatiesystemen) en voor de doelmatigheid in het beheer en het onderhoud van de systemen. Omdat de versterking van het personeelsbeleid één van de speerpunten van het defensiebeleid was en de informatiesystemen vooral het personele proces onvoldoende ondersteunden, is aan de personele informatievoorziening prioriteit gegeven.

In de Personeelsbrief uit 2003 zijn de hoofdlijnen geschetst van de herinrichting van het personele functiegebied bij Defensie.¹² Een jaar later volgde nadere informatie over de toekomstige P&O organisatie en het proces van transitie dat gevolgd moest worden om die tot stand te brengen.¹³

Invoering PeopleSoft

PeopleSoft is in 2004 defensiebreed ingevoerd en is daarmee de nieuwe bronadministratie van P&O-gegevens voor het ministerie. Bij de introductie van PeopleSoft is geconstateerd dat de beheerorganisatie nog niet volledig op haar

taken was toegerust. Dat heeft geleid tot maatregelen ter verbetering van die organisatie. Verder zijn na de invoering van PeopleSoft tekortkomingen geconstateerd die niet met het systeem zelf, maar met de kwaliteit van het gebruik van het systeem te maken hebben. Daarbij ging het onder meer om de kwaliteit van de geregistreerde gegevens in PeopleSoft en de kwaliteit van het personeel dat betrokken was bij het invoeren van gegevens. Deze constatering werd bevestigd door de Audit Dienst Defensie en ook de Algemene Rekenkamer stelde vast dat zich op dit terrein een ernstige onvolkomenheid voordeed.

Mede naar aanleiding van het rapport van de Algemene Rekenkamer heeft een extern bureau een nader onderzoek uitgevoerd naar P&O 2000+. De resultaten hiervan zijn verwerkt in een eerder gestart integraal verbeterplan. Dit plan zag erop toe dat alle noodzakelijke verbetermaatregelen voor PeopleSoft juist, volledig en tijdig werden uitgevoerd. De in PeopleSoft geregistreerde personeelsgegevens zijn in 2005 op een toereikend niveau gebracht, de organisatiegegevens in het daaropvolgende jaar.¹⁴

Er is defensiebreed een vergaande standaardisatie bereikt. Een aantal processen wordt ondersteund in de vorm van selfservice. Een structurele doelmatigheidsverbetering hierbij is dat papierstromen zijn vervangen door digitale informatiestromen. Dit heeft binnen het personele functiegebied – na enige initiële verzwaring als gevolg van gewinning – geleid tot een daling van de werklust. In de toekomst zal enerzijds een verdere uitbreiding van de selfservice plaatsvinden en anderzijds zullen papierstromen waar mogelijk worden vervangen door de verdere benutting van de mogelijkheden in PeopleSoft (van *less paper* naar *paperless*). Dit zal naar verwachting een aanzienlijke verlichting in de werklust in het personele functiegebied opleveren.

Herinrichting personele functiegebied

Mede als gevolg van de introductie van PeopleSoft wordt per 1 januari 2007 een norm gehanteerd van één personeelsfunctionaris op 35 defensiemedewerkers. De (verdere) herinrichting van het personele functiegebied moet leiden

12 Verantwoord verkleinen, voortvarend vernieuwen, Kamerstukken II, 29200 X, nr. 5 (16 september 2003).

13 Kamerstukken II, 29200 X, nr. 105 (20 augustus 2004).

14 Kamerstukken II, 30100 X, nrs. 7 en 8 (beide 2 juni 2005) en aanhangsel nr. 1406 (8 mei 2006).

tot een verdergaande verbetering van de doelmatigheid en kwaliteit van de personele functie. Voortbouwend op het in 2006 voltooide project P&O 2000+ richt het project Herinrichting Personele Functiegebied het personele terrein opnieuw in. Het gaat uiteindelijk om een functie-reductie van 1.500 VTE'n. Tijdens de in januari 2007 voltooide eerste fase zijn de fundamenten gelegd voor het nieuwe P&O dienstverleningsmodel in termen van organisatie, kwaliteitsinstrumenten en structuren. Het diensten-centrum Human Resources (DC HR) is opgericht en defensiebreed zijn de personeelsprocessen gestandaardiseerd. Hierbij zijn 850 functies gereduceerd. Tijdens de tweede fase tot en met 2010 ligt het accent op de verbetering en de uitbreiding van de selfservice en de ontvlechting van de administratieve werklast tussen de defensieonderdelen en het DC HR. Per augustus 2008 is een extra besparing behaald van 350 functies, waarmee de business case voor 80 procent is gerealiseerd. Dit betreft een structurele jaarlijkse besparing van 60 miljoen euro. Door een verdere optimalisatie van de workflow, P&O-processen en verbeteringen in PeopleSoft is nog een structurele besparing van 15 miljoen euro voorzien voor eind 2010.¹⁵ De reductie van de resterende 300 functies is voorzien per 1 juli 2009 (40 procent) en 1 juli 2010 (60 procent).

Financiële informatievoorziening

Het project FINAD, de uitrol van ERP in het financieel-economische functiegebied, moet resulteren in een aantal structurele verbeteringen. Zo worden de procedures die een beter financieel beheer mogelijk maken veel sterker afdwingbaar en wordt het toezicht op financiële processen verbeterd. Facturen zullen sneller betaalbaar kunnen worden gesteld, zodat betalingsachterstanden zullen afnemen en de processen van begrotingsvoorbereiding, -realisatie en -verantwoording worden geïntegreerd. Daardoor neemt de kans op fouten aanmerkelijk af. Kortweg, het defensiepersoneel krijgt het gereedschap in handen waarmee het financiële beheer op orde kan worden gebracht. Onderstreept dient wel dat de invoering van FINAD de eerste stap is in een langdurig verbeteringsproces. Een goed gebruik van het nieuwe

instrument zal, afgezien van aanloopproblemen in de overgangsfase, uiteindelijk het succes bepalen.¹⁶

FINAD is tevens een absolute voorwaarde voor de uitrol van ERP in het materieellogistieke functiegebied en dus voor de verbeteringen die Defensie ook daar wil bewerkstelligen. Door bevoorradingsketens te koppelen aan een geïntegreerd informatiesysteem is bijvoorbeeld te voorkomen dat reservedelen administratief gezien zoekraken. Ook bestellingen van onderdelen en artikelen die ergens anders in de krijgsmacht in ruime mate voorhanden zijn, zullen tot het verleden gaan behoren. Op deze manier draagt de invoering van ERP bij aan de duurzame verbetering van het beheer, zoals in het kader van de aanpak van het bezwaaronderzoek wordt nagestreefd. Voorts kan het joint optreden worden ondersteund met één gemeenschappelijke keten, in plaats van afzonderlijke aanvoerlijnen per defensieonderdeel met eigen processen, procedures en informatiesystemen. Ook hier is het project FINAD een eerste stap, terwijl uiteindelijk het volledige materieellogistieke domein over de bevoorradingsfunctionaliteiten van het ERP-systeem moet beschikken. Deze situatie zal niet voor 2013 bereikt zijn.

FINAD is begin 2008 op kleine schaal ingevoerd bij het dienstencentrum Defensie Personele Diensten en bij het Centraal Betaalkantoor Defensie. Naar aanleiding van deze pilot zijn in het voorjaar van 2008 verschillende audits uitgevoerd. Hierbij zijn problemen onderkend op het gebied van dataconversie, performance, beveiliging en nazorg. Deze problemen zijn vervolgens in het voorjaar van 2008 opgelost. Op 11 juni 2008 is het project FINAD volledig *live* gegaan. FINAD is bij alle defensieonderdelen volledig ingevoerd en functioneert in technische zin zoals het zou moeten.¹⁷ De verwerking van rekeningen door het Financieel dienstencentrum (FDC), het voormalige CBD, werd beïnvloed

15 Kamerstukken II, 30800 X, nr. 2 (19 september 2006), 31200 X, nr. 2 (18 september 2007) en 31444 X, nr. 1 (21 mei 2008), 31700 X, nr. 2 (16 september 2008).

16 Kamerstukken II, 31460, nr. 3 (24 juni 2008).

17 Kamerstukken II, 31460, nr. 4 (1 september 2008).

door een reorganisatie, een verhuizing, de invoering van ERP en de daardoor veroorzaakte toename van de werkvoorraad facturen. Aanvankelijk had het personeel last van performanceproblemen. Verder moesten bij de afhandeling van facturen onvolkomenheden uit de oude werkwijze worden weggenomen (completering van onvolledige betaaldossiers), voordat deze in het nieuwe systeem betaalbaar konden worden gesteld. De vertraging in de factuurverwerking leidde bij leveranciers tot irritaties.¹⁸

Materieellogistieke informatievoorziening

Tracking & tracing

Tijdens het algemeen overleg van 5 juni 2001 werd de Tweede Kamer geïnformeerd over de behoefte van Defensie aan een operationeel logistiek systeem ter verbetering van het inzicht in de goederenstroom van en naar vredesmissies.¹⁹ Een maand later volgde nadere informatie over de voorgenomen invoering van een defensiebreed *tracking & tracing* systeem, dat deels ook in de vredesbedrijfsvoering toepasbaar is.²⁰ De ervaring van enkele grote NAVO-landen met dit systeem heeft geleerd dat het de bedrijfsvoering bij vredesmissies aanzienlijk verbetert. Inmiddels hadden de bondgenoten afgesproken dat zij in 2005 zouden beschikken over een gestandaardiseerd en werkend tracking & tracing systeem voor het volgen van goederenstromen.²¹ Dit systeem zou bij de gehele defensieorganisatie worden ingevoerd en deel uitmaken van het programma materieellogistieke informatievoorziening.

Uitgangspunten

De uitgangspunten van het programma materieellogistieke informatievoorziening zijn begin 2002 met de Tweede Kamer gedeeld.²² Dit programma moest de materieellogistieke bedrijfsprocessen op alle niveaus in de organi-

FOTO AVDD, R. MOL



satie met gemeenschappelijke informatiesystemen ondersteunen. Voor de samenhangende ontwikkeling zijn eerst defensiebrede materieellogistieke basisprocessen, zoals bevoorrading, onderhoud, ketenmanagement en systeemmanagement, eenduidig vastgelegd. Ook zijn uitgangspunten vastgesteld voor de noodzakelijke aanpassingen van de bestaande materieellogistieke informatiesystemen. Algemeen gelden de eerdergenoemde uitgangspunten geformuleerd in het informatievoorzieningbeleidsplan 2002-2007 van Defensie.

Meer specifiek moeten de materieellogistieke informatiesystemen tevens:

- voldoen aan vigerende beveiligingseisen;
- het principe van *train as you fight* ondersteunen;
- de levensduurkosten van het materieel inzichtelijk maken;
- de besluitvorming op alle niveaus in de organisatie ondersteunen door gebruikmaking

18 Kamerstukken II, 31460, nr. 5 (22 oktober 2008).

19 Kamerstukken II, 27700, nr. 68 (7 juni 2001).

20 Kamerstukken II, 27830, nr. 8 (6 juli 2001).

21 Het *tracking & tracing* systeem van Defensie is het zogeheten *consignment tracking*. Dit gaat niet zover als het systeem van *total asset visibility*.

22 Kamerstukken II, 28000 X, nr. 21 (17 januari 2002).



Tracking & tracing verbetert de bedrijfsvoering van de operationale logistiek

en beheersing van de exploitatiekosten van IV-beheer.

De derde doelstelling is in het najaar van 2006 aangepast. Van de totale besparing zal 60 miljoen euro en 362 VTE'n na 2013 gerealiseerd worden.²⁴

Deze doelstellingen zijn alleen te realiseren als er sprake is van processtandaardisatie en procesintegratie. Een voorwaarde hiervoor is dat *alle* eenheden over *alle* benodigde ERP-functionaliteiten kunnen beschikken. Deze eindsituatie wordt volgens de planning pas na 2013 bereikt. Een belangrijke mijlpaal betrof de invoering van ERP-functionaliteit binnen het financieel-economische functiegebied in 2008. Binnen het programma SPEER worden deze vier hoofddoelstellingen geoperationaliseerd naar normen, streefwaarden en indicatoren (zie tabel 1).²⁵

SPEER weer Spits

SPEER kwam in 2006 in een impasse. In een interview met de supervisor van SPEER, luitenant-generaal H. Sonneveld, is dit samengevat als een totaal gebrek aan draagvlak bij de top. De consequenties zijn dan bekend: het duurt tweemaal zo lang, is tweemaal zo duur²⁶ en levert maar de helft op.²⁷ Eén en ander noopte Defensie tot een heroverweging van de resterende drie fasen tot 2012. Er werd een tweetal topconferenties belegd om de omvang van de problematiek in kaart te brengen en vast te stellen hoe verder te gaan. Na de topconferenties zijn in oktober 2006 de uitkomsten van de herijking van de doelstellingen, de ambitie, de werkwijze en de randvoorwaarden van het programma SPEER op hoofdlijnen in een slotverklaring vastgelegd. In december 2006 heeft de secretaris-generaal een supervisor aangesteld voor het programma met als startopdracht het

- van defensiebrede kengetallen en prestatie-indicatoren;
- voldoen aan civiele (inter)nationale en NAVO-standaarden op dit gebied;
- de toepassing van *e-business* en *e-commerce* ondersteunen, bijvoorbeeld bij voorraad-beheer.

Doelstellingen

Voor het programma SPEER zijn de volgende hoofddoelstellingen geformuleerd:²³

- het verbeteren van de effectiviteit van de materieellogistieke ondersteuning bij (joint)operaties;
- het ondersteunen van de invoering van het nieuwe besturingsmodel Defensie;
- het verbeteren van de efficiency van materieellogistieke en financiële processen met uiteindelijk een besparing van 1.030 VTE'n en een vermindering in de exploitatiekosten van 80 miljoen euro per jaar;
- het verbeteren van het IV-beheer door sanering van informatiesystemen, borgen van beheer

23 Kamerstukken II, 31200 X, nr. 98 (13 maart 2008).
 24 Kamerstukken II, 31200 X, nr. 40 (8 november 2007).
 25 Kamerstukken II, 31460, nr. 2 (2 juni 2008).
 26 Volgens het Kamerlid Angeliën Eijnsink c.s. al driemaal zo duur. Zie: Motie Eijnsink c.s., Kamerstukken II, 31700 X, nr. 48 (aangenomen 2 december 2008).
 27 J.J.C.N. de Vries, 'SPEER weer Spits' in: *Carré* nr. 7/8 (2007), blz. 26-29.

Doelstelling	Norm	Streefwaarde/indicator
1. Het verbeteren van de effectiviteit van de materieellogistieke ondersteuning bij (joint)operaties	Volledige bevoorradingsketen voorzien van uniforme IV-ondersteuning (één ERP-systeem voor de gehele keten)	ERP-technologie volledig uitgerold in financieel domein, bevoorradingsdomein en verwervingsdomein
2. Het ondersteunen van de invoering van het nieuwe besturingsmodel Defensie	Alle processen in organisaties DMO, CDC en Defensiestaf (inclusief operationele commando's) gestandaardiseerd en geïntegreerd	ERP-technologie volledig uitgerold in financieel domein in 2008, bevoorradingsdomein en verwervingsdomein in 2013. ERP-technologie in onderhoudsdomein uitgerold bij eenheden CZSK en CLAS in 2013
3. Het verbeteren van de efficiency van materieellogistieke en financiële processen met uiteindelijk een besparing van 1.030 VTE'n en een vermindering in de exploitatiekosten van 80 miljoen euro per jaar	Alle bezuinigingen ingeboekt in begroting en op juiste wijze toegewezen aan defensieonderdelen	Eerste tranche bezuinigingen (60 procent van 1.030 VTE'n, 25 procent van 80 miljoen euro) op correcte wijze verbijzonderd in 2009
4. Het verbeteren van het IV-beheer door sanering van informatiesystemen, borgen van beheer en beheersing van de exploitatiekosten van IV-beheer	Alle grote legacy-systemen vervangen door één ERP-systeem	Alle grote legacy-systemen op materieellogistiek en financieel gebied (GVKKA, VASLOGDOC, VASMUN, VA/ALVA, CVBKL, BBSKL, CDOS1/2/3, OBVT) uitgefaseerd in 2013

Tabel 1 Operationalisering van doelstellingen ten behoeve van externe verantwoording

uitvoeren van een analyse van de uitkomsten. Op basis van de aangetroffen situatie moest de supervisor strategische aanbevelingen formuleren voor de verdere voortzetting van het programma. Het rapport *SPEER weer Spits* omvat een analyse en herijking van de doelstellingen, maar ook van aanpak en besturing, omvang en benodigde financiële middelen en tijdsplanning van het project.²⁸

Besloten is de introductie van ERP te concentreren op de totale, defensiebrede bevoorradingsketen, in aansluiting op het al ontworpen deel bij de operationele commando's. De totale bevoorradingsketen strekt zich uit van de verwerving en het voorraadbeheer tot de levering aan de operationele eenheden in het land of in operatiegebieden. Deze keuze voor de bevoor-

radingsketen betekent wel dat de toepassing van ERP in de onderhoudsketen langer op zich zal laten wachten. De belangrijkste redenen voor deze koerswijziging zijn:²⁹

- de bevoorradingsketen is cruciaal voor het operationele optreden van de krijgsmacht;
- een betere beheersing van de bevoorrading levert aanzienlijke mogelijkheden op voor doelmatigheidswinst;
- een betere beheersing van de bevoorrading draagt bij tot een beter financieel en materieel beheer.

In aansluiting hierop is het startsein gegeven voor het project *high level design* materieellogistiek. Dit HLD geeft richting aan het detailontwerp en de bouw, waarna de migratie en de inrichting van het beheer volgen. Dit project is opgebouwd uit twee delen. Het eerste deel richt zich op de haalbare inrichting en besturing van

²⁸ Rapport *SPEER weer Spits* (28 maart 2007).

²⁹ Kamerstukken II, 30800 X, nr. 28 (17 oktober 2006).

materieellogistieke processen binnen Defensie in 2013 en geeft inzicht in de gerelateerde verbeteringen. Dit deel is in 2008 afgesloten.³⁰ In het tweede deel staat de organieke inrichting en fysieke belegging van de in het eerste deel beschreven materieellogistieke processen centraal. Dit deel wordt afzonderlijk opgeleverd.

Afbakening

De omvang van het programma SPEER is aangepast aan het beschikbare budget van 241 miljoen euro.³¹ Het bevoorradingsproces en de financiële processen worden daarbij nog steeds volledig ondersteund. Het inkoop- en het onderhoudsproces worden echter niet meer volledig ondersteund (de uitrol van de ERP-functionaliteit bij onderhoudsbedrijven is vooralsnog buiten het programma geplaatst, operationele eenheden kunnen echter wel over ERP-ondersteuning voor het inkoop- en het onderhoudsproces beschikken). Deze beperking heeft geleid tot een nieuwe fasering van programma-opbrengsten. De programmaopbrengsten berusten grotendeels op procesintegratie, dat wil zeggen het verminderen van coördinatieverliezen in procesketens (procesdoelmatigheid). Indien het ERP-systeem slechts in delen van een keten uitgerold wordt, zullen dus ook de beoogde programmaopbrengsten afnemen. Over het algemeen geldt hierbij: hoe losser de koppeling tussen inkoop, bevoorrading, onderhoud én financiën, hoe kleiner de besparingen. Om die reden wordt ook niet gestreefd naar deeloplossingen. Het bereik van het programma is dus niet zomaar straffeloos te verkleinen.³²

Samengevat luidt de reikwijdte van het programma:

- de defensiebrede migratie van de financiële processen naar SAP (FINAD);
- de bouw en de migratie van logistieke basisfunctionaliteiten voor de uitrol bij de operationele commando's (SAP *kernel* of deellevering 1);
- de bouw en migratie van basis- en geavanceerde logistieke functionaliteiten, in de eerste plaats ten behoeve van de Defensie Materieel Organisatie (DMO) en het Commando DienstenCentra (CDC) (SAP *kernel* 2).

Opbrengsten

De in 2003 aangekondigde reductie van 11.700 functies is eind 2007 grotendeels voltooid. Er moeten nog 1.900 functies verdwijnen, waarvan ruim 1.700 als opbrengst van de projecten SPEER en de tweede fase van de reorganisatie van het personele functiegebied. Deze nasleep is het gevolg van vertragingen in de desbetreffende projecten.³³ Van deze 1.700 functies moeten 1.030 VTE'n toegerekend worden aan het programma SPEER; de overige (670) functies moeten toegerekend worden aan de reorganisatie van het personele functiegebied.³⁴ De beoogde opbrengst van SPEER (respectievelijk jaarlijks 80 miljoen euro op de materieel-exploitatie en 1.030 VTE'n op de personeels-exploitatie tot en met 2013) is al ingeboekt op de defensiebegroting. Het tempo van de opbrengst is aangepast. Circa 40 procent van de beoogde opbrengst volgt, door het aanpassen van het bereik van het programma aan het beschikbare investeringsbudget, na 2013 (zie tabel 2).³⁵

Het ijkpunt voor de besparing van 1.030 VTE'n is het bereiken van een besparing van 668 VTE'n tot en met 2013. De besparing van de resterende 362 VTE'n is verbonden met het nog nader te specificeren vervolg op de huidige fase van SPEER. De reductiedoelstelling zal op zorgvuldige wijze worden verwezenlijkt. Er is vooraf geschat op welke terreinen de reducties haalbaar zijn. Op het terrein van procesdoelmatigheid is intussen een *benchmark* uitgevoerd. Op grond hiervan is een verdeling van de reductie over organisatieonderdelen vastgesteld. Eind 2008 zijn de eerste 164 VTE'n aangewezen bij de betrokken defensieonderdelen. De verdere opbrengsten komen uit de herinrichting van het materieellogistieke functiegebied (20 miljoen euro per jaar materieel-exploitatie en 304 VTE'n) en uit reducties in het functiegebied planning en control (200 VTE'n).³⁶

30 Matlog(proces)inrichting 2013: een haalbare ambitie in de materieellogistiek (*high level design matlog*, deel 1) september 2008.

31 Kamerstukken II, 30800 X, nr. 12 (9 oktober 2006) en nr. 28 (17 oktober 2006).

32 Kamerstukken II, 31200 X, nr. 98 (13 maart 2008).

33 Kamerstukken II, 31200 X, nr. 20 (24 oktober 2007).

34 Kamerstukken II, 31460, nr. 2 (2 juni 2008).

35 Kamerstukken II, 31200 X, nr. 40 (8 november 2007).

36 Kamerstukken II, 31460, nr. 5 (22 oktober 2008) en nr. 6 (1 april 2009).

Fasering Domein	Fase 1: 2007 t/m 2013		Fase 2: na 2013	
	personeel	financieel	personeel	financieel
MATLOG	60 procent = 468 VTE	25 procent = 20 mln euro	40 procent = 312 VTE	75 procent = 60 mln euro
FIN-ECON	80 procent = 200 VTE		20 procent = 50 VTE	
Totaal	668 VTE		362 VTE	

Tabel 2 (Her)fasering van de opbrengsten uit het programma SPEER

Budgetten

Volgens de oorspronkelijke behoeftestelling moest het betreffende ERP-pakket (en de *add-on* modules) op termijn een organisatie van ongeveer 20.000 tot 25.000 gebruikers in één netwerkomgeving kunnen ondersteunen. De maatregelen die in de Prinsjesdagbrief en in de Personeelsbrief waren aangekondigd, leidden echter tot een vermindering van dat aantal met enkele duizenden gebruikers. In de tot 2010 onderkende informatievoorzieningsplannen werd rekening gehouden met een behoefte aan 12.000 ERP-licenties op financieel en materieel-logistiek gebied ter waarde van circa 20 miljoen euro. Voor de invoering van dit ERP-pakket werd daarnaast in de periode tot 2010 een bedrag geraamd van ongeveer 165 miljoen euro, waaronder kosten voor opleiding en training, ontwikkeling en implementatie.

Daarvan is ongeveer 100 miljoen euro onafhankelijk van het ERP-pakket. Deze kosten moeten hoe dan ook worden gemaakt, bijvoorbeeld voor de ondersteuning bij de regievoering en de implementatie (uitrol, opleiding en training). Het 'pakketafhankelijke' bedrag dat met de invoering van SAP gemoeid is, werd daarmee geraamd op 65 miljoen euro. Dit omvat kosten voor de vaststelling van de proces- en gegevensstandaarden, de inrichting van het pakket en de ontwikkeling van eventueel nog benodigde functionaliteiten (maatwerk).

De kosten voor onderhoud zijn in genoemde bedragen niet opgenomen. De onderhoudskosten zijn in 2004 geraamd op jaarlijks 17 procent van de prijs per afgenomen licentie. Dit valt onder de exploitatie.³⁷

Het totale investeringsbudget is eerder verhoogd van 188 naar 241 miljoen euro. De 241 miljoen berust op berekeningen uit 2006. Het resultaat van deze berekeningen is op hoofdlijnen met de Tweede Kamer gedeeld.³⁸ De berekeningen berustten op de destijds bestaande inzichten. In oktober 2008 is een aantal financiële claims onderkend, waarvoor compensatie wordt geboden. Hiermee zou het totale investeringsbudget van 241 miljoen worden verhoogd naar 268,1 miljoen euro (zie tabel 3).³⁹

De exploitatiebudgetten voor SPEER (in totaal circa 120 miljoen euro) zijn opgenomen in de defensiebrede exploitatiebegroting voor informatievoorziening. Het exploitatiebudget is verdeeld in vier hoofdposten:⁴⁰

- de eerste hoofdpост (circa 80 miljoen euro) is bestemd voor de inrichting van de ERP-beheersorganisatie;
- de tweede hoofdpост (circa 15 miljoen euro) is voor achterstallig onderhoud aan oude informatiesystemen, inclusief dataopschoning;
- de derde hoofdpост (circa 10 miljoen euro) is voor de organisatie van de DMO-transitie-manager;
- de vierde hoofdpост (circa 15 miljoen euro) omvat de aanschafkosten voor de ERP-hardware.

37 B/C/D-brief, Kamerstukken II, 29200 X, nr. 62 (4 maart 2004) en Kamerstukken II, 29200 X, nr. 95 (23 juni 2004).

38 Kamerstukken II, 30800 X, nr. 28 (17 oktober 2006).

39 Kamerstukken II, 31460, nr. 5 (22 oktober 2008).

40 Kamerstukken II, 31200 X, nr. 40 (8 november 2007).

	t/m 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Totaal
1. Programma-aanpak	62,9	11,0	6,8	4,5	3,5	3,5		92,2
2. High Level Design	3,2	0,1						3,3
Waarvan voor:								
– project FINAD	0,2							0,2
– materieellogistiek domein	0,3	0,1						3,1
3. Detailontwerp & Bouw	46,8	17,6	15,3	6,7				86,4
4. Migratie	20,4	19,4	15,5	16,5	8,1	4,0	2,3	86,2
Waarvan voor:								
– migratievoorbereiding	7,2							7,2
– project FINAD	11,2	1,0	1,0	0,7				13,9
– project Grondgebonden optreden	1,7	4,4	8,4	11,4	4,8	2,3	1,5	34,5
– project Maritieme keten («Zee»)		5,2	2,5	2,6	1,5	1,0	0,2	13,0
– project Luchtgebonden keten («Lucht»)		4,9	2,0	1,8	1,8	0,7	0,6	11,8
– project Data	0,3	3,9	1,6					5,8
	133,3	48,1	37,6	27,7	11,6	7,5	2,3	268,1

Tabel 3 SPEER-investeringen (in miljoenen euro) tot en met 2014

Fasering

Het programma SPEER is in grote lijnen opgezet volgens een fasering die ook elders gehanteerd wordt. Doorgaans doorloopt een ERP-implementatie een vijftal opeenvolgende fasen: visieontwikkeling, *blueprinting*, configuratie, migratie en beheer.⁴¹ De benodigde ERP-functionaliteiten zijn in omvang zo groot dat het niet verantwoord is deze in één keer op te leveren. Defensie werkt daarom met deelleveringen, de zogeheten kernels. De eerste deellevering is de ERP-functionaliteit voor operationele eenheden (kernel 1-functionaliteit). De tweede deellevering is de ERP-functionaliteit voor de bedrijven van DMO en het Commando DienstenCentra (kernel 2-functionaliteit, toegespitst op bevoorrading en transport). Voordat een dergelijke kernel beschikbaar komt, wordt een meerjarig traject ter voorbereiding doorlopen. Dit traject bestaat uit visieontwikkeling (het vaststellen van te realiseren bedrijfsdoelstellingen), het opstellen van een bedrijfsvoeringblauwdruk (het vormgeven van processen en procedures) en vervolgens het inregelen van het ERP-systeem. Het standaardiseren en integreren van processen binnen Defensie (inclusief het herijken van verantwoordelijkheden, taken en rolpatronen) krijgt in dit traject gestalte.⁴² De kernels staan niet los van elkaar. Kernel 1 omvat de basisfunctionaliteiten voor FINAD en

MATLOG evenals specifieke functionaliteiten voor het financieel-economische domein. De basisfunctionaliteit uit kernel 1 wordt in kernel 2 verder verbreed en verdiept voor het materieellogistieke domein. Dit gebeurt onder strikte architectuur en op grond van een zorgvuldig ontwerp. Er wordt dus vanuit overkoepelende basisprincipes gewerkt, zodat het risico van inconsistentie zo klein mogelijk is. Gelet op de omvang en complexiteit van Defensie is dat uiteraard geen sinecure. Elke vervolgstap vereist opnieuw een toets en zo nodig het doorvoeren van aanpassingen.⁴³

Migratie

In het programma SPEER worden processen vooraf gestandaardiseerd en geïntegreerd. Deze processtappen vergen relatief veel tijd, maar zijn noodzakelijk om de samenhang en uniformiteit te bereiken die de beoogde transparantie en efficiencywinst mogelijk maken. Door deze standaardisatie en integratie vooraf heeft Defensie doelbewust gekozen voor een langdurig traject. Dit verandertraject heeft een grote invloed op de bedrijfscultuur en raakt aan thema's als herverdeling van invloed, auto-

41 Kamerstukken II, 31200 X, nr. 98 (13 maart 2008).

42 Kamerstukken II, 31460, nr. 4 (1 september 2008).

43 Kamerstukken II, 31460, nr. 5 (22 oktober 2008).



FOTO AVDD, H. KEERIS

Bezuinigingen op personeel leidden tot een aanzienlijke vermindering van het aantal ERP-licenties

nomie en transparantie. Gebleken is dat een dergelijk traject niet gelijktijdig met andere reorganisaties aangelopen kan worden en dat gerichte supervisie nodig is. Defensie heeft de planning dan ook enkele malen bijgesteld. Ervaringen elders laten zien dat investeringen in een dergelijk standaardisatietraject een goed rendement kennen (bijvoorbeeld het voorkomen van investeringen in informatiesystemen die achteraf niet geïntegreerd, noch gestandaardiseerd blijken te zijn).⁴⁴

In het verleden zijn plannen gemaakt voor het migreren van complete ketens. Deze verouderde plannen leidden in de prognoses tot overschrijdingen van het beschikbare budget. De oorzaken van deze potentiële overschrijdingen lagen in doublures (verschillende migratiepartners dienden ramingen in voor dezelfde activiteiten) en hoge risico-opslagen (er bestond een groot aantal afhankelijkheden tussen de bijna zestig migratieprojecten). Deze verouderde plannen zijn nooit geaccordeerd. Het principe van het simultaan én op grootschalige wijze uit-

voeren van inrichting- en migratieactiviteiten is losgelaten. In plaats daarvan is een strategische koerswijziging ingezet. Enerzijds zijn er ketenprojecten ingesteld om doublures te vermijden en afhankelijkheden te reduceren. Anderzijds is het Madurodam-principe (klein beginnen, daarna opschalen) geïntroduceerd.⁴⁵ Pas nadat toepassing van het Madurodam-principe definitief heeft aangetoond dat de ERP-uitrol kosteneffectief kan plaatsvinden, worden definitieve plannen voor de rest van de ketens gemaakt. Uiteraard worden dergelijke plannen ingepast in de diverse operationele plannen. Inmiddels is duidelijk dat de migratie niet eind 2013, maar medio 2014 zal zijn voltooid.

De diverse ketens bestaan uit een operationeel deel (eenheden van de CDS) en een niet-operationeel deel (bedrijven bij de Defensie Materieel Organisatie of het Commando DienstenCentra). De kernel die de programmaorganisatie SPEER nu oplevert, is alleen geschikt voor de ondersteuning van het operationele deel. Op dit moment kunnen de maritieme, lucht- en grondgebonden ketens dus niet volledig ondersteund worden met ERP-technologie. Een ERP-functionaliteit om het niet-operationele deel van de

⁴⁴ Kamerstukken II, 31200 X, nr. 98 (13 maart 2008).

⁴⁵ Kamerstukken II, 31200 X, nr. 40 (8 november 2007).

ketens te ondersteunen zal pas in een later stadium beschikbaar zijn.⁴⁶

Principes

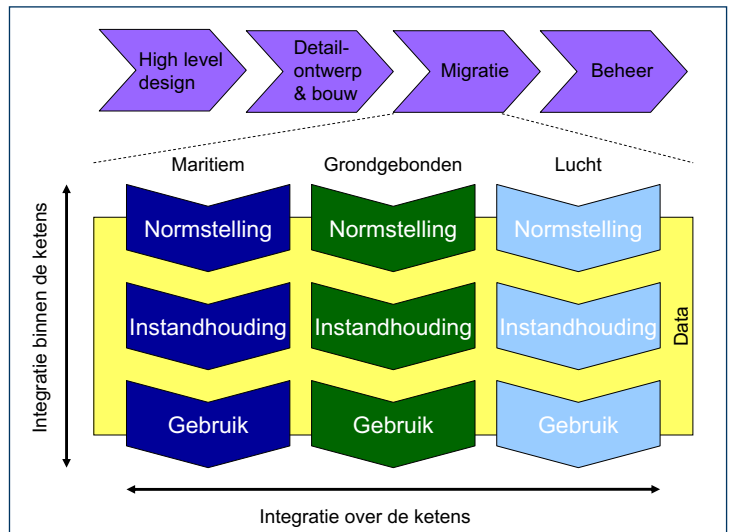
Het aantal organisatie-eenheden dat met het ERP-systeem gaat werken is zo groot, dat het systeem niet overal tegelijkertijd zal worden ingevoerd. De introductie (live-gang) verloopt daarom in fasen. Om dit migratieproces goed te kunnen beheersen wordt bij de invoering van ERP een aantal principes gevolgd:⁴⁷

- leg eerst het fundament, bouw dan verder;
- beperk het aantal afhankelijkheden binnen het projectmanagement;
- voorkom dat de vervuiling uit oude systemen terugkomt in het nieuwe ERP-systeem;
- creëer leereffecten door ERP-functionaliteiten eerst op kleine schaal te beproeven (het Madurodam-principe).

Projecten

De vier principes leidden in 2007 tot het besluit om zo'n zestig migratieprojecten samen te voegen tot drie ketenprojecten en het project Data. Hiermee is de interne samenhang vergroot en zijn wederzijdse afhankelijkheden verkleind. ERP-systemen zijn namelijk opgezet langs ketens die diverse hiërarchische grenzen passeren. Daarmee is ook de kans op kostenoverschrijdingen verkleind. SPEER omvat de volgende projecten:⁴⁸

- het project *High Level Design* MATLOG voltooid in het voorjaar van 2008 de bedrijfsvoeringblauwdruk voor het materieellogistieke domein;
- het project *Detailontwerp & Bouw* verzorgt de configuratie van het ERP-pakket. Dit project moet in 2011 voltooid zijn. Urgente behoeften zullen eerder worden ingevuld. De eerste levering van kernel 2 (versie 2.1) is daarom voorzien in 2010, terwijl de tweede deellevering van kernel 2 (versie 2.2) is voorzien in 2011;
- het project *Data* realiseert voorzieningen om gegevens efficiënt te kunnen migreren en te beheren. In de conversieprocedure is vastgelegd dat de materieellogistieke data voorafgaand aan de ketenmigraties worden



Figuur 3 Migratie via drie ketenprojecten moet zorgen voor integratie zowel binnen (ondersteuning van (wapen)systeemmanagement) als over (ondersteuning bij (joint)operaties) de ketens

bezien op correctheid.⁴⁹ Zodoende is te voorkomen dat de vervuiling uit oude systemen van marine, landmacht en luchtmacht in het nieuwe ERP-systeem terecht komt;

- het ketenproject Grondgebonden Optreden verzorgt de migratie in de grondgebonden keten en heeft betrekking op eenheden van het Commando Landstrijdkrachten, de Commandant der Strijdkrachten (CDS), het korps Mariniers, de Marechaussee, het Commando DienstenCentra en de gerelateerde eenheden van de Defensie Materieel Organisatie. De voorbereiding van de migratie is voltooid. De werkzaamheden zijn begin 2009 gestart;
- het ketenproject Maritiem verzorgt de migratie in de maritieme keten en heeft betrekking op eenheden van het Commando Zeestrijdkrachten, exclusief het korps Mariniers en inclusief gerelateerde eenheden van de Defensie Materieel Organisatie.⁵⁰ Aan boord van het fregat Hr.Ms. Van Amstel vindt een proef plaats waarmee de functionaliteit van

46 Kamerstukken II, 31444 X, nr. 5 (9 juni 2008).

47 Kamerstukken II, 31460, nr. 4 (1 september 2008).

48 Kamerstukken II, 31200 X, nr. 98 (13 maart 2008) en 31460, nr. 4 (1 september 2008).

49 Kamerstukken II, 31460, nr. 5 (22 oktober 2008).

50 Het project Wal en Vloot Implementatie SAP (WALVIS) zorgt voor de implementatie van SAP bij CZSK, Het project Geïntegreerde Implementatie in Den Helder van ERP-Ondersteuning (GIDEON) doet dat bij het Marinebedrijf.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Detailontwerp & bouw			1ste kwartaal: kernel 2 gereed			
Data		3de kwartaal: databeheer- organisatie operationeel				
Grondgebonden		3de kwartaal: kernel 1 functionaliteit	3de kwartaal: 1ste tranche	1ste kwartaal: kernel 2 functionaliteit beproeft		zomer: volledige uitrol
Maritiem	juni: kernel 1 functionaliteit Oktober: 1ste tranche			1ste kwartaal: kernel 2 functionaliteit beproeft	4de kwartaal: volledige uitrol	
Lucht		febr.: kernel 1 functionaliteit 2de kwartaal: 1ste tranche		1ste kwartaal: kernel 2 functionaliteit beproeft		zomer: volledige uitrol

Tabel 4 Mijlpalenoverzicht 2009 tot en met 2014

kernel 1 wordt gevalideerd. Daarna volgt de introductie van ERP-functionaliteit bij drie schepen en een aantal walorganisaties bij het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK);

- het ketenproject Lucht verzorgt de migratie in de luchtketen en heeft betrekking op eenheden van het Commando Luchtmacht, inclusief gerelateerde eenheden van de Defensie Materieel Organisatie.⁵¹ Bij het Commando Luchtmacht (CLSK) zal de NH90 het eerste wapensysteem zijn dat ondersteund wordt met ERP-functionaliteiten;
- het project FINAD verzorgt de migratie van alle processen in het financieel-economische domein binnen alle defensieonderdelen. FINAD is medio 2008 defensiebreed ingevoerd.

Aan boord van het fregat Hr.Ms. Van Speijk is op 8 juni de eerste transactie in het materieel-logistieke domein uitgevoerd.

Partners

Bij het programma SPEER is een groot aantal externe partijen betrokken omdat gekozen is

voor een controletechnische functiescheiding. Op advies van onderzoeksbureau Gartner (2001) zijn afzonderlijke partners ingeschakeld voor de assistentie bij de regievoering enerzijds en bij het ondersteunen van het migratieproces anderzijds. Ook draagt de systeemleverancier (SAP) geen verantwoordelijkheid voor de implementatie van het eigen pakket. De assistentie bij de regievoering is eind 2003 gegund aan een consortium van Cap Gemini Ernst & Young Nederland BV en Logica CMG, terwijl de diverse percelen in het migratieproces in 2006 zijn gegund aan ATOS, PA Consulting, PriceWaterhouseCoopers en een consortium van IBM, Ordina en Stork Asset Management Solutions. In maart 2008 waren 78 externe consultants betrokken bij het programma SPEER.⁵²

Afsluiting

Nazorg

De nazorgperiode begint op de dag dat het defensiepersoneel gaat werken met het nieuwe systeem. Dit personeel zal – ondanks uitgebreide opleiding vooraf – moeten wennen en routine moeten opbouwen, zal vragen hebben en op eventuele kinderziektes in het systeem stuiten. Voor een snelle beantwoording van

51 Het project SAP-Migratie Luchtketen Eerste Fase (SMILE) zorgt voor de implementatie van SAP in de diverse luchtwapensystemen.

52 Kamerstukken II, 31200 X, nr. 98 (13 maart 2008).

vragen en toereikende oplossingen wordt een nazorgteam ingesteld. De periode waarin het nazorgteam functioneert, voordat de gebruikersondersteuning naar een reguliere helpdesk gaat, is arbitrair. Daarbij wordt gelet op een combinatie van factoren, zoals het aantal betrokkenen, de aard van de processen, effecten van eventuele stagnatie, de gereedheid en capaciteit van de beheersorganisatie.⁵³

Beheer

Het ERP-systeem draagt bij aan verbetering van het beheer. Er gaat een preventieve werking van uit. Zo kunnen bijvoorbeeld geen inkooporders worden afgesloten voordat er geld beschikbaar is gesteld. Het ERP-systeem dwingt het volgen van de juiste procedures af. Er is ook een correctieve werking. Zo kunnen bijvoorbeeld geen facturen worden betaald als het betaaldossier onvolledig is. Het project FINAD draagt niet alleen bij aan de verbetering van het financieel beheer, maar heeft ook gevolgen voor andere projecten van het programma SPEER. Ook de drie ketenprojecten (keten Grond Gebonden Optreden, Maritieme keten, Luchtketen) kunnen nu worden uitgevoerd. Met de uitvoering van deze ketenprojecten zal ook het materieelbeheer bij Defensie structureel verbeteren.⁵⁴ Ten slotte kan door de invoering van FINAD één van de grootste legacy-systemen, namelijk de geïntegreerde verplichtingen-, kas- en kostenadministratie (GVKKA), in 2009 uitfasen.⁵⁵

Legacy

Het project aanpassingen legacy Speer (PALS) moet de bestaande informatiesystemen (legacy), die naast SAP moeten blijven functioneren, aanpassen. De activiteiten in dit project volgen de migratieplanning van het programma SPEER.⁵⁶ Wanneer SPEER vertraagt, moeten voor een langere periode specifieke maatregelen worden genomen door de tekortkomingen in de legacysystemen op te vangen. Bestaande legacysystemen veroorzaken een deel van de administratieve voorraadverschillen.⁵⁷

Het ministerie hanteert op IV-gebied de uitgangspunten 'defensiebreed', 'gezamenlijk' en 'SAP, tenzij'. Van de invoering van op ERP

FOTO AVDD, G. VANES



ERP blokkeert de betaling van facturen als het dossier onvolledig is

lijkende systemen of doorontwikkeling van legacysystemen die eigen zijn aan krijgsmacht-delen is dan ook geen sprake. De uitgestelde invoering van SPEER gaat gepaard met minimaal onderhoud aan bestaande systemen om de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen. De kosten hiervan komen ten laste van de reguliere exploitatiekosten van de bestaande systemen.⁵⁸

Veel bestaande en gedeeltelijk verouderde systemen zijn nog gebaseerd op de oude indeling van de krijgsmacht-delen. Daarmee moet nu nog worden gewerkt. Het programma SPEER bevordert het denken in ketens en stimuleert – door de invoering en het gebruik van een integraal SAP-systeem – het werken met uniforme, gestandaardiseerde processen. Dat vergt uiteraard een omslag in het denken van het defensiepersoneel. Een dergelijke cultuurverandering kost tijd en voltrekt zich geleidelijk. Het ontwerpen en inrichten van de nieuwe gestandaardiseerde processen heeft tot dusver geen grote problemen opgeleverd. Het personeel van de defensieonderdelen heeft juist laten zien gezamenlijk aan de toekomst te kunnen werken.⁵⁹

53 Kamerstukken II, 31460, nr. 5 (22 oktober 2008).

54 Dit betreft onder meer de ondersteuning door geautomatiseerde informatiesystemen voor cryptobeheer, wapenbeheer en munitiebeheer. Kamerstukken II, 31700 X, nr. 14 (20 oktober 2008).

55 Kamerstukken II, 31460, nr. 4 (1 september 2008).

56 Kamerstukken II, 31444 X, nr. 1 (21 mei 2008) en 31700 X, nr. 2 (16 september 2008).

57 Kamerstukken II, 31031 X, nr. 7 (7 juni 2007).

58 Kamerstukken II, 31200 X, nr. 20 (24 oktober 2007).

59 Kamerstukken II, 31460, nr. 5 (22 oktober 2008).