



Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Plein 2
2511 CR Den Haag

Afschrift aan de Voorzitter van de Eerste Kamer
der Staten-Generaal
Binnenhof 22
2513 AA Den Haag

Datum 7 oktober 2009

Ons kenmerk F/2009014721

Onderwerp Voortgang project 'Beter verbeteren'

Tijdens het wetgevingsoverleg van 16 juni 2009 heb ik toegezegd de Kamer bij de begroting 2010 nader te informeren over de voor 2010 geplande activiteiten in het kader van het project 'Beter verbeteren'. In de bedrijfsvoeringsparagraaf van de begroting 2010 zijn de deelprojecten 'Verbetering financieel beheer' en 'Professionaliseren materieelbeheer' reeds op hoofdlijnen beschreven. In deze brief zal ik per deelproject nader ingaan op de doelen die Defensie zich voor 2010 heeft gesteld.

Begin 2009 heeft de Algemene Rekenkamer haar bezwaaronderzoek naar de verbetering van de bedrijfsvoering bij Defensie stopgezet. De kwaliteit van de bedrijfsvoering, in het bijzonder de verbetering van het financieel en materieel beheer, blijft echter onverminderd de aandacht vragen in alle geledingen van de defensieorganisatie. Om de bereikte verbeteringen in de bedrijfsvoering te verankeren, wordt het project 'Beter verbeteren', dat in 2008 is begonnen, onverminderd voortgezet. In 2012 moet het financieel beheer volledig op orde zijn en in 2014 het materieelbeheer.

Financieel beheer

Begin maart 2009 is het Meerjarig Verbeterplan Financieel Beheer (MVFB) vastgesteld. Het MVFB bevat de oplossingsrichtingen om het financieel beheer vanaf 2012 op het vereiste niveau te brengen wat ordelijkheid, controleerbaarheid en rechtmatigheid betreft. De oplossingsrichtingen waaraan prioriteit is toegekend worden hieronder verder uitgewerkt.



Defensie

Het beïnvloeden van cultuur en gedrag (*soft controls*)

De verankering van de aandacht voor het beheer in de bedrijfsvoering vereist een gedragsverandering en derhalve een lange adem. De ondersteuning door en de voorbeeldfunctie van de ambtelijke en militaire top zijn daarbij van groot belang. Om de aandacht voor beheer te verankeren, richt Defensie zich in 2010 op stimulansen voor het juiste gedrag van medewerkers en management. Voorbeelden hiervan zijn persoonlijke ontwikkeling, opleidingen en het geven van feedback.

Het defensiebreed uitdragen van de verwachte rol en het gedrag van de controller

Een deel van de oplossingsrichtingen uit het MVFB heeft organisatorische gevolgen voor de controlorganisatie en alle functionarissen die actief zijn in het financiële veld. In 2010 wordt in het kader van de studie 'Controlbeleid' de controlfunctie binnen het ministerie van Defensie tegen het licht gehouden. Op basis van een in 2009 opgesteld visiedocument wordt in 2010 de reeds langer bestaande 'Blauwdruk Controlveld' geactualiseerd. In deze nieuwe blauwdruk zullen de principes voor de inrichting van de controlorganisatie worden beschreven.

De inrichting van een kennis- en communicatienetwerk

Eind 2009 wordt de laatste hand gelegd aan de opzet van een nieuwe overlegstructuur op financieel gebied. Een belangrijk doel is de verbetering van de onderlinge contacten tussen de functionarissen in het financiële veld, waardoor problemen doeltreffender en doelmatiger kunnen worden aangepakt. Voorts wordt in 2009 de bouw van de nieuwe intranetsite voor het financieel beheer voltooid. Op deze site is alle informatie op het gebied van financieel beheer beschikbaar. In 2010 wordt een en ander verder uitgewerkt.

Het verzorgen van rapportages voor gebruikers uit Finad

In 2009 is begonnen met de technische ontsluiting van relevante informatie uit SAP en de opleiding van de gebruikers. In 2010 wordt nog meer informatie toegankelijk. De invoering van de materieellogistieke modules zal de komende jaren gevolgen hebben voor het financiële proces en de daarbij horende informatiebehoefte. Om deze reden is nu structureel belegd dat de informatiebehoefte van gebruikers regelmatig wordt geïnventariseerd en dat, indien van toepassing, informatie uit SAP beschikbaar wordt gemaakt.



Het behoud van kennis en ervaring verankeren in het personeelsbeleid

De oplossingsrichtingen om deskundig en ervaren personeel te krijgen, te behouden en op de juiste plaatsen in te zetten, worden op dit moment uitgewerkt in een plan van aanpak. Dit plan is eind 2009 gereed, zodat in 2010 kan worden begonnen met de verbeteringen. Deze activiteiten nemen enige jaren in beslag.

De ontwikkeling en invoering van een monitoringsysteem

Vanaf het einde van het eerste kwartaal van 2010 is er een integrale monitor financieel beheer. Daarmee kan Defensie de kwaliteit van het financieel beheer structureel bewaken en kunnen afwijkingen sneller en beter worden gerapporteerd. De monitor verschaft inzicht in het gehele financiële proces en in afwijkingen die zich daarbij voordoen. Het management kan de geconstateerde afwijkingen analyseren en, indien van toepassing, betrokkenen persoonlijk aanspreken.

Het digitaliseren van bestelorders en prestatieverklaringen

De betaling van facturen binnen de termijn van 30 dagen krijgt hoge prioriteit. Uit een interdepartementale audit blijkt dat Defensie niet alle facturen tijdig betaalt, en dat moet beter. Bij de Koninklijke marechaussee is een *pilot* uitgevoerd waarbij het betaalproces wordt versneld door bestelorders en prestatieverklaringen te scannen. Daardoor is de voor een betaling benodigde informatie direct voorhanden en worden papierstromen vermeden. De *pilot* heeft positieve resultaten opgeleverd en de andere defensieonderdelen zullen deze werkwijze ook invoeren. In het tweede kwartaal van 2010 moeten alle defensieonderdelen zijn overgegaan op het scannen van bestelorders en prestatieverklaringen.

De beoordeling van het financieel beheer en de vaststelling van toleranties

De in het MVFB beschreven oplossingen moeten leiden tot een ordelijk, controleerbaar en rechtmatig financieel beheer bij Defensie. Voor een oordeel over de rechtmatigheid zijn de normen en toleranties vastgelegd in rijksbrede regelgeving. Voor een oordeel over het financieel beheer zijn echter geen rijksbrede toleranties vastgelegd. Om de verbeteringen bij het financieel beheer te bewaken is in samenspraak met de Algemene Rekenkamer een beoordelingssystematiek ontwikkeld.



Hiermee is het mogelijk een objectief oordeel over de verbetering van het financieel beheer te vellen en, meer algemeen, te meten of het financieel beheer van voldoende niveau is. Bij het jaarverslag over 2010 zal de Kamer worden geïnformeerd over de resultaten van deze maatregelen.

Materieelbeheer

Met het project 'Professionaliseren materieelbeheer', inmiddels het programma 'Professionaliseren Materieelbeheer Defensie (PMD)' genoemd, wordt gewerkt aan een professioneel en effectief werkend materieelbeheer. Het Voorschrift Materieelbeheer Defensie (VMD) is daarbij leidend. Dit document is midden 2009 van kracht geworden voor gevoelig materieel, zoals munitie, wapens en cryptoapparatuur. Voor het overige materieel is het VMD vooralsnog alleen als leidraad aangemerkt. De volledige vaststelling van het VMD is nog niet mogelijk omdat het assortimentsmanagement nog niet geheel gereed is en de aanwijzing van (sub)assortimentmanagers nog niet is voltooid.

Voor 2010 ligt de prioriteit bij het op orde krijgen van het materieelbeheer voor munitie, wapens en cryptoapparatuur en de volledige invoering van het VMD. De aanwijzing van assortimentmanagers en de inventarisatie en beoordeling van de regelgeving en normen zijn hierbij de speerpunten.

Hieronder zal ik per materieelsoort de voorgenomen maatregelen en de gewenste resultaten toelichten. Ook zal ik kort ingegaan op de ondersteunende thema's 'veranderen', 'logistieke informatievoorziening' en 'formatie & kwaliteit personeel'.

Munitiebeheer

Bij het munitiebeheer wordt het schonen van de data in gang gezet. Dit is naar verwachting eind 2010 voltooid. De verantwoordelijkheden voor het munitiebeheer en het beheer van de verschillende soorten munitie worden opnieuw belegd. Dat is tevens de basis voor een goed gegevensbeheer. De processen voor de fysieke distributie staan in 2010 op schrift en de administratieve organisatie is dan op orde. Er komen overlegstructuren om normen, voorschriften, tel- en inspectieplannen op elkaar af te stemmen en afgestemd te houden.



De formatie voor munitiebeheerders wordt geëvalueerd en waar nodig worden de functies opnieuw beschreven.

Wapenbeheer

Midden 2010 is een nieuw informatiesysteem voor de registratie van wapens beschikbaar. Dit informatiesysteem zal eind 2010 zijn ingevoerd en het kan gebruikmaken van geschoonde data. Het wapenbeheer wordt in de nieuwe opzet beproefd en er wordt gewerkt met herziene normen en regelgeving.

Cryptobeheer

Het informatiesysteem voor het beheer van de cryptoapparatuur zal eind 2010 volledig operationeel zijn. De administratieve en logistieke processen en werkinstructies zijn dan beschreven en ingevoerd. Het systeem voor registratie op eenheidsniveau zal zijn ingevoerd en het bestand aan cryptoapparatuur zal zijn geschoond. De verantwoordelijkheden voor gegevensbeheer zullen zijn uitgewerkt en belegd in de materieelbeheer- en de cryptobeheerorganisatie. De tel- en inspectieplannen zullen zijn geëvalueerd met de werkvloer en zijn getoetst aan de normen.

Thema 'veranderen'

Bij het thema 'veranderen' zal Defensie activiteiten ontplooiën om een goed materieelbeheer op bestuurlijk en uitvoerend niveau onder de aandacht te brengen en te houden. Elke twee of drie maanden zal er overleg zijn tussen de materieellogistieke contactpersonen van de defensieonderdelen. Bovendien wordt er halfjaarlijks een themadag voor de belangrijkste functionarissen in het materieellogistieke veld gehouden. Met werkbezoeken en workshops wordt op het uitvoerende niveau de aandacht voor het materieelbeheer bevorderd.

Thema 'logistieke informatievoorziening'

Dit thema ondersteunt het programma PMD door de aanschaf van de benodigde IV-randapparatuur zoals scanners te bespoedigen. Daarnaast zal Defensie voorstellen ontwikkelen voor de aanpassing van IV-systemen ten behoeve van een goed materieelbeheer. Ook zal Defensie initiatieven ontwikkelen om tot een goed werkende organisatie voor gegevensbeheer te komen.



Deze activiteiten worden uitgewerkt in nauwe samenwerking met het programma SPEER. Daarbij zullen onder andere processen, tijdschema's en de benodigde capaciteit voor het gegevensbeheer en de opschoning van data op elkaar worden afgestemd.

Thema 'formatie en kwaliteit personeel'

Defensie is een *pilot* gestart om het loopbaanbeleid op het gebied van materieelbeheer verder uit te werken en personeel op materieelbeheerfuncties te behouden en te boeien. Door de inventarisatie en de structurering van functies wordt een samenhangend geheel ontwikkeld. Daardoor zullen in het bijzonder bij materieelbeheerfuncties in de Defensie Materieel Organisatie voor burgers passende loopbaanlijnen ontstaan.

Tot slot

Een van de randvoorwaarden om tot een structurele verbetering van het financieel en materieelbeheer binnen de geplande doorlooptijd te komen, is de beschikbaarheid van voldoende capaciteit. In de begroting 2010 zijn dan ook voor het project 'Beter verbeteren' meerjarig budgetten opgenomen ten behoeve formatie, inhuur en organisatiekosten.

De Kamer zal bij het jaarverslag 2009 een rapportage over het project 'Beter verbeteren' ontvangen met de resultaten die in dat jaar zijn bereikt.

DE MINISTER VAN DEFENSIE

E. van Middelkoop