



Ministerie van Defensie

> Retouradres Postbus 20701 2500 ES Den Haag

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

Ministerie van Defensie

Plein 4
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

Datum
Betreft Antwoorden inzake sourcing bij Defensie

Onze referentie
BS2012020841

*Bij beantwoording datum,
onze referentie en betreft
vermelden.*

Hierbij zend ik u de antwoorden op de feitelijke vragen van de vaste commissie voor Defensie over sourcing bij Defensie. Deze vragen zijn ingezonden op 13 juni jl. met kenmerk 31125-10/2012D24881.

DE MINISTER VAN DEFENSIE

drs. J.S.J. Hillen

1

Antwoorden op de feitelijke vragen van de vaste commissie voor Defensie naar aanleiding van de brief over sourcing van 27 april jl. Deze vragen zijn ingezonden op 13 juni jl. met kenmerk 31125-10/2012D24881.

Ministerie van Defensie

Datum

Onze referentie
BS2012020841

1

Is er reeds bij een sourcing-traject defensiepersoneel overgenomen door het bedrijfsleven? Zo ja, door wie en hoe? Zo nee, behoort dit tot de mogelijkheden en heeft de industrie hier interesse in?

Ja. In 2003 zijn ongeveer 150 defensiemedewerkers van de Topografische Dienst overgegaan naar het Kadaster, een semioverheidsorganisatie. In het kader van de Publiek Private Samenwerking (PPS) Kromhout zijn voorts drie defensiemedewerkers op grond van een specifiek sociaal statuut vrijwillig overgegaan naar ISS Nederland, het bedrijf dat het facilitairbeheer op de kazerne verzorgt. Bij het bedrijfsleven bestaat zonder meer belangstelling voor de overname van defensiepersoneel in combinatie met de overname van dienstverlening.

2

Er worden verschillende fases van een sourcing-traject omschreven maar er ontbreekt een tijdspad. Zou u deze per fase of per project kunnen aangeven? Welke mijlpalen moeten worden gehaald per fase?

11

Kan aan de sourcing-agenda ook een ambitie worden toegevoegd voor wat betreft de tijd waarin deze wordt gerealiseerd? Een spoorboekje, zoals aangegeven in de motie Knops (Kamerstuk 33 000-X, nr. 20), geeft toch ook aan wanneer de trein welk station passeert en op het eindstation aankomt?

Het sourcingproces is opgedeeld in zes verschillende fasen waarbij voor de eerste vier fasen een indicatieve doorlooptijd is bepaald. De exacte doorlooptijd verschilt echter per project en is afhankelijk van de aard en complexiteit van de dienstverlening of activiteit. Zodra de projectplannen zijn vastgesteld, bewaakt een hoogambtelijke stuurgroep de voortgang van de afzonderlijke projecten. De indicatieve doorlooptijden van de verschillende fasen zijn:

- Initiatiefase: twee maanden;
- Afwegingsfase: vijf maanden;
- Voorbereidingsfase: één jaar;
- Aanbestedingsfase: één jaar;
- Transitiefase: de tijdsduur is afhankelijk van de complexiteit van de activiteit of dienst die wordt overgedragen;
- Operationele / evaluatiefase: zolang als overeengekomen in het contract.

Een project gaat naar een volgende fase als mijlpaalproducten gereed zijn en daarover besluitvorming heeft plaatsgehad. Deze zijn per fase als volgt:

- Initiatiefase: een onderzoeksopdracht;
- Afwegingsfase: het rapport van het sourcingonderzoek;
- Voorbereidingsfase: de benodigde aanbestedingsdocumenten;
- Aanbestedingsfase: een ondertekend contract;

- Transitiefase: als het transitieplan is uitgevoerd en de dienstverlener de overeengekomen verantwoordelijkheid over de dienstverlening draagt, het personeel is overgedragen en de vraag- en aanbodmanagementorganisatie bij Defensie haar taken uitvoert;
- Operationele- en evaluatiefase: in deze fase wordt het contract uitgevoerd.

Ministerie van Defensie

Datum

Onze referentie
BS2012020841

3

Kunt u gemotiveerd aangeven of u dienstverlening aan derden en tweeden beschouwt als kerntaak? Kunt u daarbij aangeven in welke gevallen er sprake is van dienstverlening aan derden en tweeden en wat daarvan de motivatie is?

6

Kunt u aangeven hoe omgekeerde uitbesteding binnen de doelstelling van de regering past om naar een zo compact mogelijke omvang van de overheid te gaan?

In mijn brief van 27 april 2012 heb ik toegelicht dat de kerntaak van Defensie nauw samenhangt met het geweldsmonopolie van de Staat en de grondwettelijke taken van Defensie ter verdediging van de belangen van het Koninkrijk en de handhaving van de internationale rechtsorde. Dienstverlening aan tweeden en derden is geen kerntaak van Defensie. Om het rendement te verhogen van kostbare kapitaalgoederen en specialistische kennis en capaciteiten die Defensie in huis wil houden, kan het zinvol zijn te bezien in hoeverre de dienst of capaciteit door levering aan andere partijen rendabeler kan worden gemaakt en welke risico's dat voor Defensie mogelijk oplevert. Optimaal gebruik van de beschikbare, noodzakelijke middelen staat daarbij uiteraard voorop. Voorbeelden hiervan zijn het medegebruik van militaire brandstofpijpleidingen ten behoeve van Schiphol en het civiele medegebruik van de luchthavens Eindhoven en de Kooy. Omdat dienstverlening aan tweeden en derden geen kerntaak is, levert Defensie in beginsel standaard diensten en geen maatwerk. De wet- en regelgeving ter bevordering van eerlijke concurrentieverhoudingen tussen publieke en private partijen wordt daarbij uiteraard niet uit het oog verloren.

4

Wordt bij het leveren van diensten aan tweeden en derden altijd de integrale kostprijs doorberekend? Wie bepaalt die prijs?

Defensie maakt bij de levering aan tweeden en derden onderscheid tussen maatschappelijke dienstverlening, dienstverlening binnen de rijksoverheid en overige dienstverlening. Indien aan een aantal voorwaarden wordt voldaan, worden in het geval van maatschappelijke dienstverlening alleen de additionele uitgaven met de aanvrager verrekend. In bijzondere gevallen kan Defensie afzien van verrekening. Bij dienstverlening binnen de rijksoverheid wordt in beginsel altijd tegen kostprijs verrekend met de aanvrager. Alle overige dienstverlening wordt in beginsel tegen een marktconforme prijs verrekend met de aanvrager. De kostprijs en marktconforme prijs bepaalt Defensie op grond van de Handleiding Overheidstarieven van het ministerie van Financiën die jaarlijks wordt vernieuwd. Voor de verrekening van de ondersteuning en dienstverlening heeft Defensie een gedetailleerde interne aanwijzing opgesteld. Deze aanwijzing berust op geldende wet- en regelgeving.

5

Wat zijn de resultaten van de Task Force Havenontwikkeling Den Helder?

Ministerie van Defensie

Voor de resultaten van de Taskforce verwijs ik naar mijn brief van 27 april 2012 (Kamerstuk 32 733, nr. 61) waarmee ik de tussenrapportage van de Taskforce *Civiel Medegebruik defensiehaven Den Helder* aan de Kamer heb aangeboden. De Taskforce is van plan het eindrapport op 6 juli 2012 in Den Helder te presenteren. Ik zal dan ook het eindrapport aan de Kamer aanbieden.

Datum

Onze referentie
BS2012020841

7

Klopt het dat defensiepersoneel in het geval van uitbesteding altijd kan kiezen om bij defensie te blijven in plaats van over te gaan naar het nieuwe bedrijf en zo in het SBK terecht komen? Zo ja, levert dit (mogelijke) problemen op en hoe bent u van plan hiermee om te gaan?

32

Klopt het dat overheidspersoneel dat in dienst is bij een onderdeel dat uitbesteed wordt aan de markt niet verplicht kan worden over te stappen naar het desbetreffende bedrijf? Houdt Defensie rekening met de extra kosten die dit met zich kan brengen, in de vorm van bijvoorbeeld extra gebruikmaking van het Sociaal Beleidskader?

Het beleid van Defensie is er op gericht defensie medewerkers zoveel mogelijk van werk naar werk te helpen. Het uitgangspunt, dat sinds 2009 in een beleidskader is vastgelegd, is dat een defensie medewerker bij uitbesteding het werk volgt. Dat wil dus zeggen dat een functionaris in beginsel overgaat naar een door de overnemende marktpartij aangeboden functie. Voorwaarde daarbij is dat de functie voor minimaal 80 procent hetzelfde is.

Defensie werkt in overleg met de centrales van overheidspersoneel aan nieuwe afspraken voor de overdracht van personeel. In dat kader worden berekeningen uitgevoerd om tot een vanuit zowel financieel als personeel oogpunt optimaal scenario te komen.

8

Kunt u de meest actuele stand van zaken geven van het uitbestedingstraject van Paresto? Verschillende rapporten adviseren om wel uit te besteden terwijl anderen aangeven dat dit niet aan te raden is. Kunt u hierop ingaan?

25

Is het niet financieel aantrekkelijker om de uitbesteding van cateraar Paresto uit te stellen tot 2023, zodat zonder extra kosten afscheid genomen kan worden van het relatief oudere personeel?

Het project Uitbesteden Cateringdiensten Defensie bevindt zich op dit ogenblik in de voorbereidingsfase. Over de financiële besparingen bestaat nog helder beeld. Door de leeftijdsopbouw van het personeelbestand van Paresto is de komende jaren sprake van een aanzienlijk natuurlijk verloop. De financiële aspecten van uitbesteding worden op dit ogenblik nader onderzocht. De transitiekosten worden daarin meegewogen.

9

Kunt u uitgebreid motiveren waarom u van plan bent om de ICT-dienstverlening in verschillende kavels uit te besteden? Welke voordelen

en nadelen heeft dit? Welke voor- en nadelen zou de uitbesteding van de ICT-dienstverlening in een enkele kavel zijn? Hoe houdt u rekening met de 'vervlochtenheid' van de ICT-dienstverlening en de mogelijke risico's om dit uit elkaar te halen voor dienstverlening, kosten en communicatie?

Ministerie van Defensie

Datum

Onze referentie
BS2012020841

De afgelopen twee jaar zijn vijf componenten van de IV/ICT dienstverlening onderzocht waarvan op grond van aspecten zoals beveiligingseisen, marktconformiteit en verwevenheid met de kerntaken van Defensie wordt verwacht dat uitbesteding Defensie voordeel kan opleveren. In november 2011 is besloten de vijf onderzochte delen metterdaad uit te besteden.

Het eerste kavel, "mainframehosting" (krachtige en dure computersystemen voor tijdrovende en rekenintensieve toepassingen), wordt apart van de overige kavels aanbesteed. De reden is dat de voorbereiding van de aanbesteding hiervan zich al in een vergevorderd stadium bevindt en Defensie deze interne dienstverlening, in tegenstelling tot de andere kavels, binnen enkele jaren zal beëindigen. De relatief geringe omvang van dit kavel in zowel personele als financiële zin biedt bovendien gelegenheid ervaring op te doen met het uitbesteden van IV/ICT-dienstverlening. Voorts zou het aanhouden van de aanbesteding van "mainframehosting" totdat de andere kavels kunnen worden aanbesteed, tot hogere kosten leiden.

De overige vier componenten van de ICT/IV-dienstverlening worden samengevoegd tot twee kavels: de op techniek georiënteerde delen (telefonie, ICT-Infrastructuur en werkpleklogistiek) binnen het kavel ICT en het op de bedrijfsvoering gerichte deel binnen het kavel IV. Met deze verdeling wordt aangesloten bij de indeling die ook voor de markt herkenbaar is en wordt de samenhang tussen de delen in het technische domein beter gewaarborgd. Tevens is het vanwege de beheersing, de omvang en de complexiteit van de aanbesteding wenselijk de beide kavels in afzonderlijke contracten vast te leggen.

Defensie richt een 'vraag- en aanbodmanagementorganisatie' in waarin de kennis is gebundeld. Deze organisatie is verantwoordelijk voor de aansturing van verschillende dienstverleners en regelt de defensievraag. Zij bundelt de vraag van verschillende gebruikers, formuleert deze zo marktconform mogelijk en voert het contractmanagement uit. De risico's die zijn verbonden aan dienstverlening door marktpartijen worden zo verminderd en de samenhang in de dienstverlening wordt gewaarborgd.

10

Hoe denkt de minister de kerntaken van Defensie te kunnen bewaken voor grote afhankelijkheid van derden?

13

Sourcing betekent afhankelijkheid van derden: is dit niet gevaarlijk bij het uitvoeren van de kerntaak van Defensie, namelijk de veiligheid van Nederland waarborgen?

16

Wat zijn de grootste risico's ten aanzien van sourcing voor de kerntaken van Defensie?

Defensie moet te allen tijde zelf haar kerntaak kunnen blijven uitvoeren. Deze kerntaak hangt nauw samen met het geweldsmonopolie van de staat en de grondwettelijke taken van Defensie ter verdediging van de belangen van het

Koninkrijk en de handhaving van de internationale rechtsorde. De Adviesraad Internationale Vraagstukken (AIV) heeft eerder in een advies aan de regering terecht geconstateerd dat het betrekken van civiele partijen problematischer wordt naarmate de activiteiten dichter naderen tot actief geweldgebruik en militaire kerntaken. In de kabinetsreactie op dit advies is voorts gesteld dat de activiteiten van civiele dienstverleners altijd ondersteunend zijn aan de militaire capaciteiten van de krijgsmacht. Civiele dienstverleners komen uitdrukkelijk niet in de plaats van militaire kerncapaciteiten, omdat zij onder bepaalde (gevechts)omstandigheden niet kunnen worden ingezet. Civiele dienstverleners vullen militaire capaciteiten aan, waardoor flexibiliteit en het voortzettingsvermogen van de krijgsmacht worden vergroot (28 april 2008, Kamerstuk 31 200, nr. 116). Belangrijk onderdeel van een sourcingonderzoek is dan ook het onderkennen van de gevolgen en de risico's van een sourcingkeuze voor de uitoefening van de kerntaken van de krijgsmacht.

Ministerie van Defensie

Datum

Onze referentie
BS2012020841

12

Is het gezien de lange trajecten bij sourcing niet verstandig kennis en ervaring op te doen met concrete pilots?

Ja. Een gefaseerde en resultaatgerichte benadering is in een kleiner wordende defensieorganisatie onontbeerlijk om de uitvoerbaarheid van de sourcingtrajecten te waarborgen, de juiste voorwaarden voor uitbesteding en samenwerking te scheppen, opgedane ervaringen te betrekken bij vervolgstappen en noodzakelijke kennis op te bouwen. Ook is het nodig het contractmanagement verder te professionaliseren en de regiefunctie op centraal niveau en bij de defensieonderdelen te verankeren.

De sourcingprojecten die Defensie op dit ogenblik uitvoert, bevinden zich in verschillende stadia van uitvoering. Hierdoor is het mogelijk de lessen uit projecten die al verder zijn gevorderd te betrekken bij de uitvoering van de andere projecten. De projecten die nu zijn voltooid of ver zijn gevorderd kunnen worden beschouwd als pilotprojecten. Het betreft in het bijzonder de Kromhoutkazerne, het Nationaal Militair Museum en het onderhoud aan de F100 motor van de F-16. De geleerde lessen worden onder meer opgeslagen in een kennisbank, opdat alle projectleiders de beschikking krijgen over deze informatie.

14

Waarom heeft Defensie bij Bevoorrading kleding & persoonsgebonden uitrusting gekozen voor levering van diensten aan derden? Is dit te kwalificeren als kerntaak? Is er in Nederland niet voldoende kennis, ervaring of zijn er onvoldoende competitieve bedrijven op het gebied van logistiek en bevoorrading?

In dit geval zijn er mogelijk voordelen te behalen bij samenwerking tussen overheidsorganisaties in het kader van het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst. Defensie verkent daarom de mogelijkheden met het ministerie van Veiligheid en Justitie voor samenwerking op dit gebied met de politie. Defensie richt zich daarbij op een betere benutting van reeds aanwezige capaciteiten en op een mogelijke besparing bij samenvoeging van vergelijkbare diensten van de politie en Defensie. Er zijn bedrijven die voor deelaspecten al activiteiten uitvoeren voor Defensie, zoals kledingherstel en kledingreiniging. Er is hier dan ook geen sprake van levering aan derden.

15

Verdwijnt door sourcing niet teveel cruciale kennis en kunde uit de organisatie die nodig is voor de praktische uitvoering van haar kerntaken?

Ministerie van Defensie

Datum

Onze referentie
BS2012020841

Gedurende het sourcingonderzoek worden de risico's die samenhangen met sourcing van de desbetreffende dienst of activiteit geïdentificeerd, geanalyseerd en bij de besluitvorming betrokken. Risico's ten aanzien van de veiligheid, de uitoefening van de kerntaken en het behoud van kennis worden in de afweging altijd betrokken.

Als wordt gekozen voor uitbesteding of samenwerking is het noodzakelijk dat Defensie over voldoende kennis blijft beschikken om de leverancier aan te sturen en vervolgoopdrachten te formuleren. Mede om die reden besteedt Defensie veel aandacht aan de oprichting van de vraag- en aanbodmanagementorganisatie. Zie voorts het antwoord op vraag 9.

17

Zijn er op de NAVO-top in Chicago of sindsdien initiatieven ontwikkeld voor mogelijke samenwerking met andere landen als het gaat om onderhoud?

De NAVO hanteert het concept van *Smart Defence* om de samenwerking tussen landen te verbeteren. *Smart Defence* was tijdens de NAVO-top in Chicago in mei jl. een belangrijk onderwerp. Minister-president Rutte noemde daarbij de samenwerkingsinitiatieven van Nederland. Zo wees hij onder andere op de intentieverklaring op het gebied van defensiesamenwerking die de ministers van Defensie van België, Luxemburg en Nederland 18 april jl. hebben getekend. Een element bij dit initiatief betreft het onderhoud en de operationele samenwerking bij de NH90-helikopter. En marge van de NAVO-top heeft de Commandant der Strijdkrachten een *Memorandum of Understanding* (MoU) ondertekend met zijn Deense collega over aankoop, beheer, onderhoud en opslag van munitie. Dit MoU wordt verder uitgewerkt in *Technical Agreements*. Voorts zoekt Defensie samen met gelijkgestemde landen, in het bijzonder Denemarken en Noorwegen, naar samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van onderhoud aan bijvoorbeeld de vervanger van de F-16 en het *Raven* UAV-systeem. Met Duitsland, ten slotte, worden de mogelijkheden onderzocht om het onderhoud van vooral grondgebonden systemen gezamenlijk ter hand te nemen.

18

Kunt u een voorbeeld geven van een gedisciplineerd afbouwtraject met een tijdshorizon? Kunt u uitgebreid motiveren waarom daarvoor is gekozen?

Op dit ogenblik is hiervan geen voorbeeld te geven. Een dergelijk traject kan aan de orde zijn als uitbesteding op de wat langere termijn een goede keuze is, maar op korte termijn tot hoge kosten leidt.

19

Welke ervaringen zijn opgedaan met het onderhoud dat in Afghanistan door het bedrijfsleven is uitgevoerd en de diensten die zijn geleverd?

De ervaringen bij de uitbesteding in Afghanistan van het onderhoud aan bijvoorbeeld de Bushmaster en de Apache helikopter en diverse diensten zoals lucht- en wegtransport, voeding, brandstofvoorziening, schoonmaakactiviteiten en nieuwbouw, zijn positief. Het onderhoud en de diensten waren van een goede kwaliteit, werden tijdig geleverd en met een hoge servicegraad. In het bijzonder de onderhoudsdiensten en het luchttransport hebben door hun flexibiliteit en zeer hoge inzetbaarheid bijgedragen tot de inzetbaarheid en het operationeel optreden van de eenheden. Met de uitbesteding van het onderhoud en de diverse diensten konden de militaire logistieke aanvoerlijnen worden ontlast en kon met een kleinere, eigen logistieke aanwezigheid in het operatiegebied worden volstaan.

Ministerie van Defensie

Datum

Onze referentie
BS2012020841

20

Kunt u aangeven of de interne sourcing-onderzoeken een reëel beeld geeft van de sourcing-mogelijkheden? Ziet u problemen met de informatievoorziening vanuit de onderdelen die op nominatie staan om te worden uitbesteed, omdat degenen die de informatie moeten aanleveren waarschijnlijk ook degenen zijn die buiten defensie komen te staan wanneer er wordt uitbesteed?

Een sourcingproject wordt in beginsel uitgevoerd door een projectteam waaraan medewerkers deelnemen uit diverse delen van de organisatie. Een dergelijk team wordt veelal ondersteund door externe experts. Hierdoor is voldoende kritische reflectie gewaarborgd. Een hoogambtelijke stuurgroep, waarin tevens het ministerie van Financiën is vertegenwoordigd, voert de regie over de samenstelling en uitvoering van de sourcingagenda en beoordeelt de onderzoeken.

21

Op welke wijze kan sourcing nog interessant blijven voor het bedrijfsleven, nu sourcing loodzware procedures en lange trajecten doormaakt?

27

Is al overeenstemming bereikt over de uitvoering van een regeling voor een quick scan bij voorstellen van MKB-bedrijven, zoals aangegeven in de motie Knops (Kamerstuk 33 000-X, nr. 20)?

Uit de belangstelling van het bedrijfsleven voor de sourcingprojecten bij Defensie blijkt dat Defensie een interessante opdrachtgever is. Defensie daagt het bedrijfsleven nadrukkelijk uit met innovatieve en betaalbare oplossingen te komen. Van Defensie mag worden verwacht dat zij zorgvuldig onderzoekt welke sourcingvorm het meest in haar belang is. De mate waarin sourcingonderzoeken ook metterdaad tot samenwerking of uitbesteding leiden, is tevens afhankelijk van de bereidheid en de mogelijkheden van het bedrijfsleven om voor Defensie gunstige en voordelige voorstellen te doen.

Zoals in de brief van 27 april jl. is uiteengezet, werkt Defensie in overleg met de Stichting Nederlandse Industrie voor Defensie en Veiligheid en het Platform Defensie Bedrijfsleven aan een stappenplan om de voorstellen van midden- en kleinbedrijven te behandelen. Deze procedure reguleert de ontvangst en de verwerking van de voorstellen en de communicatie over de besluitvorming hierover. Naar verwachting is het stappenplan in het najaar van 2012 gereed voor gebruik. Wanneer nodig wordt de procedure aan de hand van praktijkervaringen bijgesteld.

22**Kunt u uitgebreid motiveren waarom er geen joint ventures worden aangegaan? Ziet u ook in sommige gevallen de voordelen van een joint venture? Kunt u aangeven waarom en bij welk traject wel of waarom niet?**

Op grond van rijksbrede aanwijzingen volgt Defensie een zeer terughoudend beleid ten aanzien van *joint ventures*. Op 7 december 2007 heeft de minister van Financiën u daarover geïnformeerd (Kamerstuk 28 165, nr. 69). Deelnemingen door het Rijk zijn alleen mogelijk als er sprake is van een strategisch rijksbelang, andere (publieke) organisaties niet toereikend zijn en ook de markt niet in staat is de te bereiken doelstellingen te realiseren zonder rechtstreekse betrokkenheid van de overheid.

23**Bieden reorganisaties ook niet kansen om sourcing mee te nemen? Zo ja, welke kansen? Zo nee, waarom niet?**

Reorganisaties kunnen een moment zijn om een nieuwe sourcingafweging te maken. Daarbij gelden dan gelijke overwegingen als in andere gevallen om een sourcingonderzoek te beginnen.

24**Is het bij grote projecten met een ruime financiële en personele omvang niet verstandiger om uitbesteding uit te stellen in verband de hoge transitiekosten vanwege het sociale beleidskader voor defensiepersoneel?**

De transitiekosten hangen mede af van het verschil tussen de salarissen die defensiemedewerkers ontvangen en dat van personeel dat buiten Defensie hetzelfde werk doet. Gedurende de voorbereidingsfase op de aanbesteding worden de transitiekosten inzichtelijk gemaakt. Eventueel kan worden gekozen voor een gedisciplineerd afbouwtraject (zie ook het antwoord op vraag 18).

26**Kan gedetailleerd worden aangegeven hoe ver het staat met de vijf in het oog springende sourcing-projecten?***IV- en ICT- dienstverlening*

Alle vijf onderdelen van de IV en ICT-dienstverlening bevinden zich in de voorbereidingsfase. Het onderdeel *mainframe hosting* is het dichtst bij het moment waarop de aanbestedingsfase aanvangt en naar verwachting zal later dit jaar de offerteaanvraag aan marktpartijen worden verstrekt. De andere vier onderdelen (IV-advies en applicatiediensten, werkpleklogistiek, ICT-infrastructuur en telefonie) bevinden zich aan het begin van de voorbereidingsfase.

Werkpleklogistiek, ICT-infrastructuur en telefonie zijn gebundeld tot het kavel 'ICT', waarvan de aanbesteding volgens de huidige planning gelijktijdig met het kavel 'IV' (IV-advies en applicaties), aanvangt in het vierde kwartaal van 2013. Dit moet leiden tot het sluiten van contracten begin 2015.

Catering

Het project Uitbesteden Cateringdiensten Defensie bevindt zich op dit ogenblik in de voorbereidingsfase. De financiële aspecten van uitbesteding worden de komende periode nader onderzocht.

Ministerie van Defensie

Datum

Instandhouding operationele wielvoertuigen 7,5kN

Het project Instandhouding operationele wielvoertuigen 7,5kN bevindt zich in de aanbestedingsfase. Op korte termijn worden de aanbestedingsdocumenten gepubliceerd. De ondertekening van de contracten wordt begin 2013 verwacht.

Onze referentie
BS2012020841

Defensiebrede Bewakings- en Beveiligingssytemen

Het project bevindt zich aan het einde van de afwegingsfase en voorbereidingen zijn begonnen voor de voorbereidingsfase. Het project wordt volgens de huidige planning begin 2013 aanbesteed.

Vastgoeddiensten

Het project bevindt zich aan het einde van de afwegingsfase en voorbereidingen zijn begonnen voor de voorbereidingsfase. Het project wordt volgens de huidige planning medio 2013 wordt aanbesteed.

28

Betekenen de lange procedures ook niet een ongewenst lange periode van onzekerheid voor het personeel?

Zorgvuldigheid in de afwegingen en de procedures staat voorop omdat bij de projecten defensiepersoneel betrokken is. Deze zorgvuldigheid is ook in het belang van het betrokken personeel.

29

Is er een beleidskader voor de overdracht van personeel? Zo nee, waarom niet? Wanneer is dat te verwachten?

In 2009 heeft Defensie een beleidskader voor de overdracht van personeel aan een andere partij vastgesteld. Hierover is destijds geen overleg met de centrales van overheidspersoneel gevoerd. Als gevolg hiervan is op dit ogenblik voor elk uitbestedingstraject overleg nodig om tot afspraken te komen over de overdracht van personeel. Defensie werkt in overleg met de centrales van overheidspersoneel nu aan afspraken die op elk uitbestedingstraject van toepassing zijn. Het streven is hierover deze zomer met de centrales van overheidspersoneel overeenstemming te bereiken.

30

Waarom is ervoor gekozen om direct 25 sourcing-projecten op de agenda te plaatsen, terwijl de minister onderstreept dat ervarings- en kennisopbouw van belang zijn? Is het niet verstandiger om eerst een paar grote projecten aan te gaan en daaruit lessen te trekken voor de toekomst?

Defensie voert op dit ogenblik zo'n 25 sourcingprojecten uit. Deze projecten zijn op verschillende momenten op de agenda geplaatst en van start gegaan. Het aantal projecten is, mede op aandringen van de Kamer, het afgelopen jaar uitgebreid. Doordat de projecten zich in verschillende stadia van uitvoering bevinden, is het mogelijk de ervaringen met projecten die verder zijn gevorderd

te betrekken bij de uitvoering van de andere projecten. Voorts heb ik vijf grote projecten benoemd die de komende jaren tot besluitvorming moeten leiden en speciale aandacht krijgen. Het gaat om omvangrijke projecten die al relatief ver in het sourcingtraject zijn gevorderd: de IV/ICT dienstverlening, de catering, vastgoeddiensten, de instandhouding van wielvoertuigen tot 7,5 kN, en de defensiebrede bewakings- en beveiligingssystemen.

Ministerie van Defensie

Datum

Onze referentie
BS2012020841

31

Wordt bij sourcing ook gebruik gemaakt van de kennisbasis van het bedrijfsleven?

Ja. Bij de uitvoering van de sourcingprojecten wordt kennis toegepast die is opgedaan in gesprekken met het bedrijfsleven. Daarnaast worden bedrijven geconsulteerd bij de uitvoering van de sourcingtrajecten en krijgen zij de kans zich te verdiepen in de bedrijfsvoering van Defensie.

33

Hoe verloopt het overleg met de centrales van het overheidspersoneel? Is het mogelijk om goede afspraken te maken over de overname van defensiepersoneel in het geval van outsourcing aan het bedrijfsleven, of bestaat het risico dat de vakbonden voorwaarden stellen die zulks ernstig bemoeilijken?

Tot nu toe heeft Defensie informeel overlegd met de centrales van overheidspersoneel over voorlopige afspraken met betrekking tot de overdracht van personeel. Dit informele overleg is in een constructieve sfeer verlopen. Het streven is binnen afzienbare tijd met de centrales van overheidspersoneel overeenstemming te bereiken.

34

Welke financiële richtlijnen worden vastgesteld bij de uitwerking van businesscases?

Bij de financiële uitwerking van *business cases* maakt Defensie gebruik van het bestaande rijksbrede instrumentarium: de *Public Private Comparator* en de *Public Sector Comparator*. Om de kwaliteit van de financiële analyse binnen Defensie te waarborgen en de verantwoordelijke projectteams te ondersteunen, zijn financiële richtlijnen opgesteld. Deze richtlijnen zijn eveneens ondersteunend voor de validatie door de controller. De richtlijnen zijn afgeleid van diverse rijksbrede voorschriften. De richtlijnen schrijven onder meer voor op welke wijze moet worden omgegaan met financiële risico's en inflatie. Ook wordt voorgeschreven dat financiële resultaten in een *business case* moeten worden gepresenteerd als netto contante waarde en wordt de daarbij te gebruiken discontovoet vastgesteld. Ook voor deze financiële richtlijnen geldt dat Defensie de opgedane kennis van uitgevoerde projecten bij de periodieke evaluatie van de richtlijnen betreft en deze waar nodig aanpast.

35

Wordt de Public Sector Comparator drie keer gebruikt tijdens het sourcing-traject (afwegingsfase, voorbereidingsfase en aanbestedingsfase)? Leidt dit niet tot ongewenste bureaucratie?

Nee, in een sourcingtraject wordt in de afwegingsfase onderzocht of samenwerking of uitbesteding Defensie voordelen kan bieden. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van de *Public Private Comparator*. Nadat het besluit is genomen tot samenwerking of uitbesteding begint de voorbereidingsfase met het oog op de aanbesteding. Het doel van deze fase is de beoogde samenwerking of uitbesteding gedegen voor te bereiden. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de *Public Sector Comparator*. Met dit instrument wordt de publieke referentievariant bepaald die inzicht geeft in de totale uitgaven, ontvangsten en risico's gedurende de levenscyclus of contractduur van een project. De uitkomsten daarvan worden gebruikt voor het bepalen van de plafond- of richtprijs die bij de aanbesteding wordt gehanteerd.

Ministerie van Defensie

Datum

Onze referentie
BS2012020841

36

Hoe lang loopt het deelproject Mainframehosting? Is er nog sprake van enige belangstelling vanuit het bedrijfsleven? Zo nee, wat is hier de oorzaak van?

In 2008 en 2009 is het sourcingonderzoek *mainframehosting* uitgevoerd. Op 17 november 2010 is besloten tot uitbesteding. Tijdens het onderzoek is de markt geconsulteerd en hebben verschillende marktpartijen te kennen gegeven belangstelling te hebben om de *mainframehosting* van Defensie over te nemen. Deze belangstelling bestaat nog steeds. Naar verwachting zal de aanbestedingsfase in de zomer van 2012 aanvangen. Deze fase zal ongeveer zeven maanden duren. Dit betekent dat het contract begin 2013 moet kunnen worden gesloten.