



> Retouradres Postbus 20701 2500 ES Den Haag

Bestuursstaf
Directie Communicatie

Plein-Kalvermarktcomplex
Kalvermarkt 32
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

Contactpersoon
mr. A.G.M. Eberharter

T 070 318 84 64
06 2020 6253
AGM.Eberharter.01@mindef.nl

Onze referentie
BS2015 002241

*Bij beantwoording datum,
onze referentie en onderwerp
vermelden*

Datum **- 5 MAART 2015**
Onderwerp Beslissing op uw Wob-verzoek

Geachte [REDACTED],

Bij brief van 6 november 2014 heeft u bij mijn ministerie een verzoek ingediend als genoemd in de Wet openbaarheid van bestuur (Wob).

U merkt op dat het ministerie van Defensie zich de laatste tijd heeft gebogen over de vraag of zij het ICT programma Speer wil continueren. U verzoekt om inzage in alle documenten die betrekking hebben op de besluitvorming hieromtrent.

In antwoord op uw verzoek zijn de navolgende documenten zijn aangetroffen:

1. Nota inzake de ontwikkeling van de bedrijfsvoering en informatietechnologie in het materieel logistieke en financiële domein van Defensie, d.d. 10.12.2014.
2. Nota Roadmap Bedrijfsvoering (BV), d.d. 27.02.2014 + bijlage Roadmap PME Xxx 2015 - 2020.
3. Nota Behoeften doorontwikkeling ERP M&F, d.d. 27.02.2014.
4. Document Visiedag 7 oktober + bijlage Visiedag Ontwikkelingen en Problemen.
5. Document Roadmap F van d.d. 21.02.2014 + Roadmap F, d.d. 13.01.2015.
6. Roadmap PME PVA 2015-2020, d.d. 1.04.2014.
7. Roadmap PME KLOG en Transport, d.d. 1.04.2014.
8. Roadmap Systeemlogistiek 2015-2020, Globale IV-ondersteuning en Procesoptimalisatie, d.d. 31.03.2014.
9. Document Roadmap PVA 2015-2020, d.d. 10.04.2014.
10. Document Roadmap Syslog, d.d. 10.04.2014.
11. Nota Analyse naar stand van zaken IV/ICT en vervolgacties, d.d. 23.04.2014.
12. Bijlage I Roadmap BV/IV 2015-2020.
13. Bijlage II Roadmap BV/IV 2015-2020.
14. Integrale Roadmap BV en IV/ICT, d.d. 26.06.2014.
15. Rapport inzake de ontwikkeling van de bedrijfsvoering en informatietechnologie in het materieel logistieke en financiële domein van Defensie, d.d. 2.12.2014.

Ik besluit de documenten 1 tot 14 openbaar te maken. Wel zijn in voorkomend geval de namen van personen onleesbaar gemaakt met toepassing van artikel 10, tweede lid, onder e, van de Wob. Ik ben van oordeel dat de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer in een dergelijk geval prevaleert boven het belang van openbaarheid.

Bestuursstaf
Directie Communicatie

Datum

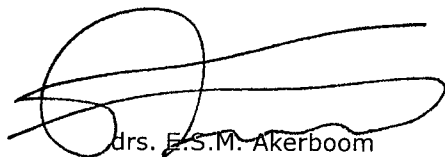
05 MAART 2015
Onze referentie
BS2015 002241

Het document onder nr. 15 verstrek ik vooralsnog niet. De Minister heeft toegezegd de Kamer te informeren over de inhoud van dit document. Ik ben van oordeel dat de Kamer als geadresseerde van de informatie vooreerst daarvan kennis dient te kunnen nemen alvorens de informatie openbaar wordt gemaakt. Daarom ben ik van oordeel dat artikel 10, tweede lid, onder f, van de Wob zich op dit moment tegen openbaarmaking verzet. Artikel 10, tweede lid, onder f, van de Wob stelt dat verstrekking van informatie achterwege blijft indien het belang van openbaarheid niet opweegt tegen het belang dat de geadresseerde erbij heeft als eerste kennis te kunnen nemen van de informatie.

Ik vertrouw erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,

De Minister van Defensie
voor deze,
De Secretaris-generaal,



drs. E.S.M. Akerboom

Belanghebbenden kunnen binnen zes weken na bekendmaking van dit besluit bezwaar indienen bij de Minister van Defensie. Het bezwaarschrift dient te worden gericht aan DienstenCentrum Juridische Dienstverlening, Commissie advisering bezwaarschriften Defensie, Postbus 90004, 3509 AA Utrecht. Het bezwaarschrift moet zijn ondertekend, een dagtekening bevatten en van de naam en het adres van de indiener zijn voorzien. Uit het bezwaarschrift moet duidelijk blijken tegen welk besluit en op welke gronden bezwaar wordt gemaakt.



1

Vz en leden van de BR

Bestuursstaf
Hoofddirectie Bedrijfsvoering

Kalvermarkt 32
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

Contactpersoon

[Redacted]

T [Redacted]
M [Redacted]
M 06 222 [Redacted]
[Redacted]

nota

Ontwikkeling van de BV - IT in het materieellogistieke
en financiële domein van Defensie

Datum

10 december 2014

Onze referentie

BS/2014037768

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

Bijgaand bied ik u aan het document 'Ontwikkeling van de bedrijfsvoering en informatietechnologie in het materieel logistieke en financiële domein van Defensie'. Door het verplaatsen van het AO ERP naar 14 januari a.s. en de daaraan gekoppelde wens om voorafgaand aan dit AO de door de Minister toegezegde 'Doorontwikkeling ERP' aan de Kamer aan te bieden is een versnelde commentaarronde doorlopen. Dit document vormt de basis voor de Kamerbrief. Parallel is dit document zowel aan de leden van het BOD en de ITGB voor commentaar aangeboden. Dit commentaar is verwerkt in voorliggend document.

De belangrijkste punten van commentaar van de Defensieonderdelen zijn:

- Het is een goed leesbaar document wat vooral zijn meerwaarde vindt in de activiteiten voor de korte termijn (consolidatie). Er is brede instemming voor de gepresenteerde lijn van activiteiten voor de komende jaren.
- De noodzaak voor een korte termijn oplossing, vooruitlopend op een structurele oplossing, voor operationeel optreden is evident en wordt breed ondersteund.
- Deze structurele oplossing vereist een goede koppeling tussen P, O, M en F. Het onderzoek naar de IT ondersteuning voor het P en O domein acht men noodzakelijk.
- Er zijn zorgpunten geuit over de schaarse kennis/kunde, het verandervermogen (o.a. capaciteit) en de aandacht voor mens en cultuuraspecten.
- Door de defensieonderdelen die momenteel ERP gebruiken is verzocht om nieuwe functionaliteit toe te voegen voor de jaren 2017/2018. Deze behoeften dienen via het reguliere proces management te worden ingebracht in de jaarlijkse actualisatie van de roadmaps.

Bij de behandeling van dit document in de BR vraag ik uw aandacht voor de volgende beslispunten:

- Stemt de BR in met de richting voor de komende jaren zoals in het document wordt geschetst.
- Stemt de BR in met de activiteiten voor de korte termijn (consolidatie ERP).

- Stemt de BR in met de activiteiten voor het ondersteunen van het operationeel optreden.
- Stemt de BR in de start van het onderzoek naar de IT ondersteuning van de bedrijfsvoering voor het P en O domein.

Bestuursstaf
Hoofddirectie Bedrijfsvoering

Datum
10 december 2014

Onze referentie
BS/2014037768


DE HOOFDDIRECTEUR BEDRIJFSVOERING


Schout-bij-nacht Technische Dienst

HDFC, CDS, C-JIVC



**Hoofddirectie
Bedrijfsvoering**
Afdeling Procesinrichting &
Architectuur

Kalvermarkt 32
MPC 58L
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
Nederland
www.defensie.nl

nota

Roadmap BV

Contactpersonen

Beleidsmedewerkers

Inleiding

Met het processenmanagement is een procesgerichte aansturing door de Proces Model Eigenaren (PME'n) geïntroduceerd met als doel de bedrijfsvoering (BV) optimaal te laten bijdragen aan de defensiebrede doelstellingen. Van de PME vraagt dit:

- 1 afstemming over en inzicht in ambities en/of wetgeving gerelateerde ontwikkelingen;
- 2 beoordeling van de ambities en ontwikkelingen en identificatie van raakvlakken met andere hoofdprocessen;
- 3 een toekomstgericht verandertraject van de BV, waarin informatievoorziening (IV) in samenhang is meegenomen.

Datum

27 februari 2014

Onze referentie

BS/2014005850

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

Met deze nota verzoek ik u om de veranderingen die de komende jaren nodig zijn in de BV (de BV behoeften), met de bijbehorende behoeften op het gebied van IV vast te leggen in een afzonderlijk plan per PME danwel hoofdproces. Dit plandocument, de roadmap BV, kijkt voor een periode van 5 jaar vooruit en wordt jaarlijks geactualiseerd naar de stand van zaken. In bijlage 1 en 2 zijn een toelichting voor de penvoerders van de roadmap en een template opgenomen.

Doordat BV en IV behoeften in de roadmap BV gestructureerd en in samenhang worden geïdentificeerd en uitgewerkt, ontstaat er een goede basis voor de allocatie van capaciteit en financiële middelen en het stellen van prioriteiten.

Proces

De totstandkoming van de (geactualiseerde) roadmap BV start jaarlijks in januari. De PME'n brengen, in samenwerking met de Proces Model Houders en VAM JIVC, de BV behoeften en bijbehorende IV behoeften voor het eigen hoofdproces in kaart. De HDBV brengt deze behoeften vervolgens samen in één integrale roadmap BV en overhandigt deze, voorzien van een advies over de noodzaak en de volgtijdelijkheid van veranderingen, na afloop van het derde kwartaal van T-2 aan CDS. In bijlage 1 is het overdrachtsmoment aan HDBV voor dit jaar en volgende jaren opgenomen.

CDS/directie Plannen weegt de IV behoeften uit de roadmap BV in samenhang met alle overige IV behoeften. Hierbij wordt rekening gehouden met de financiële middelen en de capaciteiten van JIVC. Veranderingen in de BV die grote

inspanningen vragen van de defensieonderdelen worden geadresseerd in de AGCDS.

Ondersteuning

Ter ondersteuning van de penvoerders en ter bevordering van de samenhang organiseert HDBV bijeenkomsten met als doel raakvlakken en problemen te identificeren. Daarbij fungeert HDBV als vraagbaak.

De verdere procesgang en template zijn afgestemd met uw verantwoordelijke PME.


DE HOOFDDIRECTEUR BEDRIJFSVOERING

Dr. ir. A.J. de Waard
Schout-bij-nacht van de Technische Dienst

**Hoofddirectie
Bedrijfsvoering**
Afdeling Procesinrichting &
Architectuur

Datum
27 februari 2013

Onze referentie
BS/2014005850

Bijlage 1 Toelichting t.b.v. penvoerder roadmap BV

Omschrijving

De roadmap BV een geeft vertaling van ambities en ontwikkelingen op het gebied van wetgeving naar behoeften op het gebied van BV en bijbehorende IV voor het eigen hoofdproces. Hiervoor worden de volgende stappen doorlopen:

1. Bepalen welke ambities en ontwikkelingen van toepassing zijn op het eigen hoofdproces en welke bijdrage zij leveren aan Defensie.
2. Vaststellen welke ambities en ontwikkelingen uitgewerkt worden in de roadmap BV.
3. Vaststellen welke ambities en ontwikkelingen ook van toepassing zijn op andere hoofdprocessen en welke randvoorwaarden verbonden zijn aan de ambities en ontwikkelingen.
4. Vertalen van de ambities en ontwikkelingen in behoeften op het gebied van BV en bijbehorende IV en het bezien van de impact van deze behoeften
5. Overdragen van de roadmap aan HDBV voor integratie van de BV en IV behoeften.

Scope

De roadmap BV geeft:

- de gewenste doorontwikkeling van de BV en bijbehorende IV;
- over een periode van 5 jaar;
- voor maximaal 10 ambities of ontwikkelingen over deze periode;
- inclusief belangrijke wijzigingen die reeds zijn gestart, maar gedurende de tijdsperiode van de roadmap nog capaciteit en middelen vereisen.

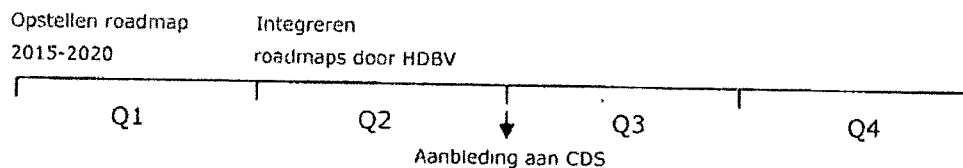
Totstandkoming

De roadmap BV wordt opgesteld volgens een vast template en jaarlijks geactualiseerd. Hieronder worden de template en het tijdschema toegelicht en worden enkele aandachtspunten ten aanzien van de aanpak geadresseerd.

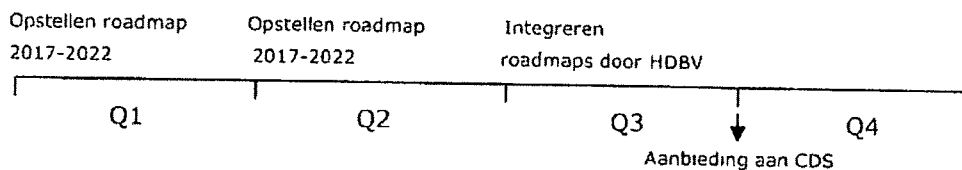
Tijdschema

De eerste roadmap heeft betrekking op de periode 2015-2020. Behoeften voor 2016 e.v. worden in T-2 aangereikt aan CDS. Om ook 2015 te kunnen benutten, wordt er in 2014 een aangepast schema doorlopen. Zoals hieronder geschetst, draagt de PME de roadmap dit jaar op 1 april 2014 over aan HDBV, zodat er op 1 juli 2014 een geïntegreerde roadmap ligt. Vanaf 2015 e.v. rondt de PME de roadmap op 1 juli af en wordt de geïntegreerde roadmap op 1 oktober overhandigd aan CDS.

2014, T = 2016 en 2015 wordt via afdoeningsnota's benut



2015, T = 2017



Template

Ter bevordering van de integraliteit is er een template ontwikkeld. De template sluit aan op de bovengenoemde stappen en is voorzien van korte toelichtingen om de penvoerder te ondersteunen.

Aandachtspunten

- De roadmap is een rolling plan. Ambities en ontwikkelingen die betrekking hebben op de eerste jaren van de roadmap zullen logischerwijs verder uitgewerkt zijn als degenen die betrekking hebben op de laatste jaren.
- Houd er ook bij het schrijven van de roadmap rekening mee dat er sprake is van een rolling plan. Schrijf kernachtig of bullitgewijs. De tabellen en toelichtingen uit de template zijn hier ook op gericht.
- Ambities en ontwikkelingen die meerdere hoofdprocessen raken, vereisen samenwerking om tot een eenduidige uitwerking in de roadmap te komen.

Nadere informatie

Voor nadere informatie kunt u zich wenden tot [REDACTED] of [REDACTED] - [REDACTED] van de afdeling Procesinrichting en Architectuur van HDBV ([REDACTED]).



Roadmap PME Xxx

2015 – 2020

Titel Roadmap PME (domein toevoegen)
Subtitel 2015 - 2020
Status Concept
Datum 2014

Ministerie van Defensie

Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

Inhoud

1.	Management samenvatting	3
2.	Analyse	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Omgeving	4
2.3	Ambitie	4
2.4	Bijdrage / doelgroep	4
3	Focus en afhankelijkheden	6
3.1	Focus	6
3.2	Afhankelijkheden	6
4	Roadmap	8
4.1	Omgeving X of Ambitie X (<i>1 streep punt per paragraaf</i>)	8
4.1.1	Activiteiten	8
4.1.2	Onderzoekstrajecten (optioneel)	8
4.1.3	Impact op huidige bedrijfsvoering	9
4.1.4	Mijlpalen/beslispunten	9
4.1.5	Voorkeur in oplossingsrichting(en) (optioneel)	9
4.1.6	Benodigde IV	9
4.1.7	Benodigde capaciteit	9
4.1.8	Benodigde Financiering	9
4.1.9	Raakvlakken/samenhang	9
5.	Doorkijk	10
5.1	Overige opmerkingen i.r.t. roadmap	10
5.2	Wijzigingenoverzicht i.r.t. vorige versie roadmap	10

Titel	Roadmap PME (domein toevoegen)
Subtitel	2015 - 2020
Status	Concept
Datum	2014

Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

1. Management samenvatting

Hier kan de managementsamenvatting van de roadmap worden gegeven. Benoem in ieder geval de belangrijkste voorgestelde wijzigingen met de impact en benefits. Verder kunt u hier een advies aan HDBV opnemen ten aanzien van het vervolgtraject (integrale prioritering).

2. Analyse

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geeft u de uitkomsten van een tweetal analyses, een omgevingsanalyse en een SWOT analyse.

2.2 Omgeving

Soms worden ontwikkelingen in de bedrijfsvoering gedictieerd door de omgeving. Denk hierbij aan het nakomen van de wettelijke verplichting en/of een politieke toezegging in nationaal dan wel internationaal verband. Licht de extern opgelegde ontwikkelingen hier kort toe. Benoem tevens belangrijke ontwikkelingen die in voorgaande jaren zijn opgestart en waarvoor gedurende de looptijd van de roadmap nog inspanningen geleverd moeten worden.

Gesprekspartner is bijvoorbeeld de HDB.

2.3 Ambitie

Stel de SWOT-analyse in hoofdlijnen op. Uit de SWOT-analyse komen de ambities naar voren ten aanzien van de bedrijfsvoering. Licht de ambities kort toe en beschrijf wat er misgaat (niet wat er misgelopen wordt) als de ambitie niet wordt nagestreefd. Benoem ook ambities die in voorgaande jaren zijn opgestart en waarvoor gedurende de looptijd van de roadmap nog inspanningen geleverd moeten worden.

Gesprekspartner is de PMM lijn (optimalisatie).

*Extra toelichting op de SWOT analyse is te vinden onder:
<http://www.managementgoeroes.nl/marketing-modellen/swot-analyse>.*

2.4 Bijdrage / doelgroep

Geef in onderstaande tabel aan waaraan de hierboven benoemde streefpunten (ambities en extern opgelegde ontwikkelingen) bijdragen en op welke doelgroep zij betrekking hebben.

Streefpunten	Bijdrage/doelgroep		
Omgeving 1	Bijdrage:	J/N:	Toelichting:
	Schaalvoordelen		

Titel Roadmap PME (domein toevoegen)

Subtitel 2015 - 2020

Status Concept

Datum 2014

Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

	Strategische doelen		
	Kostenreductie		
	Primair proces		
	Bedrijfsvoering		
	Anders, t.w.		
	Doelgroep:		Omvang:
Omgeving 2	Bijdrage:	J/N:	Toelichting:
	Schaalvoordelen		
	Kostenreductie		
	Strategische doelen		
	Primair proces		
	Bedrijfsvoering		
	Anders, t.w.		
	Doelgroep:		Omvang:
Ambitie 1	Bijdrage:	J/N:	Toelichting:
	Schaalvoordelen		
	Kostenreductie		
	Strategische doelen		
	Primair proces		
	Bedrijfsvoering		
	Anders, t.w.		
	Doelgroep:		Omvang:
Etc			

Titel Roadmap PME (domein toevoegen)
Subtitel 2015 - 2020
Status Concept
Datum 2014

Ministerie van Defensie

Bestuursstaf
HDBV
Kaders en Inrichting / P&A

3. Focus en afhankelijkheden

In dit hoofdstuk wordt een eerste onderscheid aangebracht in de streefpunten. Verder wordt in kaart gebracht wat de afhankelijkheden zijn. Met afhankelijkheden worden de relaties met andere domeinen bedoeld en de randvoorwaarden om de streefpunten succesvol te realiseren.

3.1 Focus

Geef in onderstaande tabel de streefpunten weer die gedurende de looptijd van de roadmap nagevolgd zouden moeten worden. Gebruik hiervoor de volgende driedeling:

- 1. Wettelijke of politieke noodzaak of politieke toezegging*
- 2. SG prioriteit*
- 3. Nice to have.*

Maximaal 10 streefpunten worden verder uitgewerkt in de roadmap. Indien u moeite heeft om, o.b.v. de driedeling, binnen deze scope te blijven, kunt u gebruik maken van de tabel met de bijdragen en de beschrijving wat er misgaat als ambities niet worden nagestreefd. (HDBV gebruikt deze factoren voor de integrale prioritering)

Indien u streefpunten uit de analyse laat vervallen, licht de keuze dan kort toe.

	Streefpunten	Driedeling
1	<i>Omgeving 1</i>	<i>Wettelijke noodzaak</i>
2	<i>Omgeving 2</i>	<i>Politieke toezegging</i>
3	<i>Omgeving 3</i>	<i>Wettelijke noodzaak</i>
4	<i>Ambitie 3</i>	<i>SG thema Eenvoud</i>
5	<i>Ambitie 5</i>	<i>SG thema Financiële duurzaamheid</i>
6	<i>Ambitie 1</i>	<i>Nice to have</i>
7	<i>Ambitie 2</i>	<i>Nice to have</i>
8	<i>Ambitie 4</i>	<i>Nice to have</i>
9		
10		

3.2 Afhankelijkheden

Geef hier ten aanzien van de geselecteerde streefpunten aan wat de relaties zijn met de verschillende domeinen en wat de randvoorwaarden zijn om de streefpunten succesvol te bereiken. Daar waar er relaties zijn met andere domeinen, is samenwerking benodigd om het volgende

Titel Roadmap PME (domein toevoegen)
Subtitel 2015 – 2020
Status Concept
Datum 2014

Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

*hoofdstuk eenduidig te kunnen invullen. De randvoorwaarden geven
eveneens input voor het volgende hoofdstuk.*

⋮

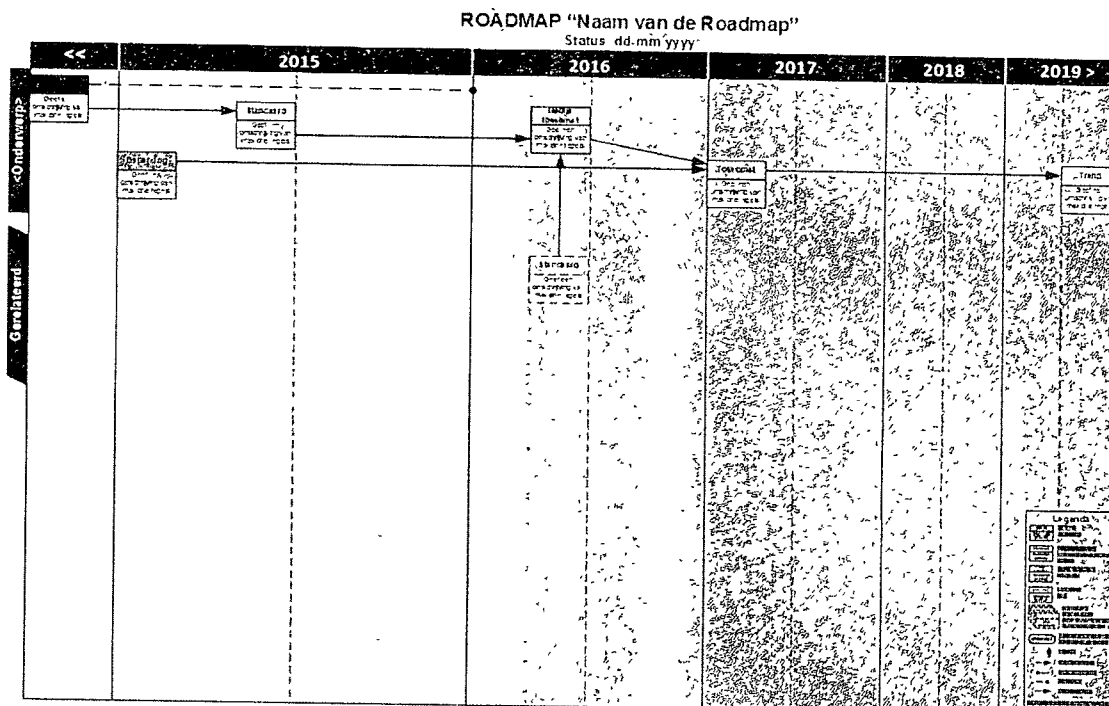
Titel Roadmap PME (domein toevoegen)
 Subtitel 2015 - 2020
 Status Concept
 Datum 2014

Ministerie van Defensie

Bestuursstaf
 HDBV
 Kaders en Inrichting / P&A

4. Roadmap

In dit hoofdstuk worden de geselecteerde streefpunten uitgewerkt in activiteiten in de tijd en worden de benodigde onderzoekstrajecten, IV, capaciteiten en financiële middelen benoemd. Het hoofdstuk start met een grafische weergave van de activiteiten in de tijd en de relaties tussen deze activiteiten.



4.1 Omgeving X of Ambitie X (1 streefpunt per paragraaf)

4.1.1 Activiteiten

Geef hier een beschrijving van de benodigde activiteiten om het streefpunt te realiseren.

- o Activiteit 1
- o Activiteit 2

4.1.2 Onderzoekstrajecten (optioneel)

Beschrijf hier de de benodigde onderzoekstrajecten.

Titel Roadmap PME (domein toevoegen)
Subtitel 2015 - 2020
Status Concept
Datum 2014

Bestuursstaf
HDBV
Kaders en Inrichting / P&A

4.1.3 Impact op huidige bedrijfsvoering

Beschrijf hier de impact van de wijziging op de huidige bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld; interface A is niet meer benodigd, aanpassing van lesmateriaal en procesbeschrijvingen benodigd, aanpassing van huisvesting benodigd.

4.1.4 Mijlpalen/beslispunten

Licht hier de mijlpalen en beslispunten ten aanzien van het streefpunt toe. Bijvoorbeeld; resultaat onderzoekstraject.

4.1.5 Voorkeur in oplossingsrichting(en) (optioneel)

Indien in de wijziging meerdere oplossingsrichtingen worden aangegeven, kunt u hier de voorkeursoplossingsrichting motiveren.

4.1.6 Benodigde IV

Beschrijf hier de benodigde IV om het streefpunt te realiseren.

4.1.7 Benodigde capaciteit

Geef hier een indicatie van de capaciteit om het streefpunt te realiseren. Denk hierbij ook aan capaciteit bij OTCLOG voor het verzorgen van een opleiding.

4.1.8 Benodigde Financiering

Geef hier een indicatie van de benodigde financiering om het streefpunt te realiseren.

4.1.9 Raakvlakken/samenhang

Beschrijf hier de raakvlakken in termen van relaties, invloed, afhankelijkheden, randvoorwaarden e.d. met andere streefpunten of activiteiten.

Titel	Roadmap PME (domein toevoegen)
Subtitel	2015 - 2020
Status	Concept
Datum	2014

Ministerie van Defensie

Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

5. Doorkijk

5.1 Overige opmerkingen i.r.t. roadmap

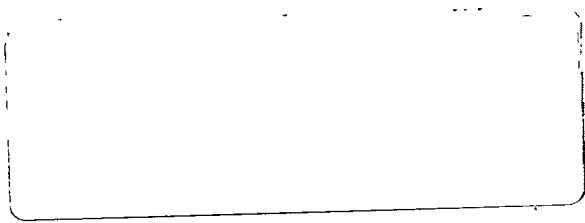
Hier kunt u relevante informatie toevoegen ten aanzien van overige mogelijkheden en/of functionaliteiten welke al wel in de toekomst worden voorzien (trends/ontwikkelingen) maar nog niet in de roadmap staan vermeld danwel staan gepland. Geef hierbij aan of deze functionaliteiten al dan niet worden meegenomen in het volgende release van de roadmap

5.2 Wijzigingenoverzicht i.r.t. vorige versie roadmap

Geef hier in bulletvorm de wijzigingen ten opzichte van de vorige van de roadmap.

- Xxyy
- Xxyy

3

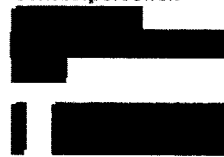


Voorzitter en leden van de Bestuursraad

**Hoofddirectie
Bedrijfsvoering**
Afdeling Procesrichting &
Architectuur

Kalvermarkt 32
MPC 58L
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
Nederland
www.defensie.nl

Contactpersonen



nota

Behoeften doorontwikkeling ERP M&F

Inleiding

In de bestuursraad van 28 januari jl. heeft u gevraagd om een nadere toelichting van de doorontwikkeling van ERP M&F voor de vredesbedrijfsvoering en ondersteuning van het (joint) operationeel optreden.

Voor de verdere doorontwikkeling van ERP M&F is een gezonde basis een vereiste. Het plan dat hiervoor is opgesteld, is in bovengenoemde bestuursraad geaccordeerd. De basis invoering van ERP M&F zal nog geheel 2014 en een deel van 2015 in beslag nemen. De doorontwikkeling start begin 2015.

In deze nota ga ik eerst in op een nieuwe aanpak voor de identificatie van behoeften voor de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering (BV) en de bijbehorende informatievoorziening (IV). Vervolgens wordt specifiek ingegaan op de doorontwikkeling van ERP en, overeenkomstig uw vraag, de eerste geïdentificeerde behoeften op dit gebied. Tot slot wordt kort ingegaan op het vervolgtraject.

Doorontwikkeling BV en IV

HDBV is in samenspraak met CDS, HDFC en JIVC gestart met de ontwikkeling van een plan met daarin de veranderingen die de komende jaren nodig zijn in de bedrijfsvoering (de BV behoeften) met de bijbehorende behoeften op het gebied van IV. De BV vormt dus het uitgangspunt, IV wordt uitsluitend opgenomen als deze ondersteunend is aan de BV. In het plandocument (de roadmap BV) komen de BV behoeften van de diverse functionele deelgebieden aan bod evenals de samenhang met de integrale visie op ondersteuning.

De roadmap BV heeft tot doel om BV behoeften gestructureerd en in samenhang te identificeren, zodat er een goede basis ontstaat voor de allocatie van capaciteit en financiële middelen, het stellen van prioriteiten en, niet onbelangrijk, verwachtingenmanagement. In feite vindt er een vertaling naar behoeften plaats vanuit politiek en wetgeving (top down) en vanuit risico's, knelpunten en optimalisatievraagstukken (bottom up). De planningshorizon van de roadmap BV is 5 jaar.

Datum
27 februari 2014

Onze referentie
BSJ/2014006914

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

De BV behoeften van de diverse functionele gebieden worden door HDBV samengebracht in de roadmap BV en voorzien van een advies over de noodzaak en de volgtijdelijkheid van de gevraagde veranderingen. De 6 thema's uit de regieagenda worden nadrukkelijk betrokken in deze weging van behoeften.

**Hoofddirectie
Bedrijfsvoering**
Afdeling Procesinrichting &
Architectuur

De eerste roadmap BV (2015-2020), inclusief genoemd advies, wordt in kwartaal 2 van 2014 afgerond en is dus essentieel voor het geven van richting aan de doorontwikkeling van de IV in het algemeen en van ERP M&F in het bijzonder.

Datum
27 februari 2013
Onze referentie

Doorontwikkeling ERP M&F

Kijkend naar de doorontwikkeling zijn de scope en realisatie van de functionaliteiten in de basis invoering ERP M&F van belang. De in 2015 beschikbare functionaliteit dekt volledig de registratie van de verschillende processen (o.a. bestellingen, transport, onderhoud) en voor een deel de sturing en beheersing van deze processen af (o.a. bevoorrading, transportplanning, behoefteplanning). De huidige scope, gebaseerd op Speer weer Spits update 6, dekt de materieellogistieke en financiële activiteiten van vandaag, morgen en de komende maanden af. Maar nog niet de ondersteuning van de sturende processen richting verdere toekomst (zoals BPB-nota en AGCDS). Dit past in de doorontwikkeling van ERP M&F.

In het DIP is voor de doorontwikkeling van ERP M&F een voorziening ERP M/F/P fase 2 opgenomen van 120M€. Deze DIP reeks loopt van 2015 tot en met 2022.

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Totaal
15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	120,0

Op dit moment identificeer ik een vijftal behoeften voor de doorontwikkeling van ERP M&F, er zullen er ongetwijfeld meer volgen. Deze behoeften zullen hun beslag krijgen in de roadmap BV 2015 - 2020.

1. Er is vanuit de beleidsprioriteit Financiële Duurzaamheid behoefte aan kosteninzicht. Het is van belang dat voor alle wapensystemen over een periode van 15 jaar uitgaveninzicht verkregen kan worden over de initiële investeringen, de exploitatie uitgaven en de levensverlengende upgrades.
2. Er is behoefte aan ondersteuning van het (joint) operationeel optreden vanuit ERP M&F. Ondersteuning van het (joint) optreden is sinds de start van het programma SPEER één van de primaire doelstellingen geweest, maar slechts op basisniveau ingevuld. De missie Mali wordt ondersteund met de momenteel beschikbare basisfunctionaliteit, waarbij de voor deze missie benodigde (nieuwe) functionaliteiten nu evident worden. Brede ondersteuning van zowel oefeningen als inzet in ERP M&F dient nog gerealiseerd te worden, waarbij met name de integratie van de logistieke keten en het volgen van wereldwijde transporten nog ontwikkeling behoeft (o.a. satelliet tracking & tracing en integratie transportmanagement met de basis ERP omgeving).

3. Er is behoefte aan een onverstoord bedrijfsvoering in ERP M&F bij organisatie-aanpassingen. Momenteel zijn basisgegevens voor materieellogistiek en financiën opgenomen in ERP M&F en wordt er gebruik gemaakt van een interface om organisatiegegevens uit PeopleSoft te kunnen verwerken in ERP M&F. Deze interface is echter verstorend omdat de werkwijzen van ERP M&F en Peoplesoft verschillen.
4. Er is behoefte aan ondersteuning in ERP M&F van de sturende processen ten behoeve van de keten- en systeemlogistiek. En aan functionaliteit, die eerder met de tussenbalans 2010 uit de scope is geplaatst. Verder is het in het kader van sturing en beheersing van belang dat managementinformatie eenvoudig ontsloten kan worden.
5. Er is behoefte aan ondersteuning van de bedrijfsvoering binnen het personele functiegebied. Dit kan vanuit ERP of anders via samenwerking met P-direkt c.q een dienstencentrum van een andere sector (Politie). Het huidige PeopleSoft loopt over een aantal jaren tegen 'end of life' waardoor het moeilijker en kostbaarder wordt te onderhouden. Nader onderzoek naar voorgaande opties is hiervoor noodzakelijk.

**Hoofddirectie
Bedrijfsvoering**
Afdeling Procesinrichting &
Architectuur

Datum
27 februari 2013

Onze referentie

De genoemde behoeften ten aanzien van de doorontwikkeling van ERP M&F worden in het plan doorontwikkeling ERP M&F verder geconcretiseerd. Hierbij wordt een indicatie afgegeven van de benodigde financiering en capaciteit. Naast deze behoeften zullen onderstaande activiteiten, gerelateerd aan ERP M&F, eveneens deel uitmaken van het plan doorontwikkeling ERP M&F. Deze activiteiten zullen, ten tijde van de doorontwikkeling, nog capaciteit opeisen en beperken dus de beschikbare capaciteit (o.a. bij JIVC) voor de doorontwikkeling van ERP M&F.

- **Uitfaseren legacy**
Legacy die, qua functionaliteit, volledig wordt vervangen door ERP M&F wordt uitgezet na de basis invoering ERP M&F. Voor legacy die niet volledig wordt afgedekt, dient beoordeeld te worden onder welke condities deze kan uitfaseren. Dit vergt extra inspanning in de vorm van fit-gap analyses en de realisatie van work arounds vanuit JIVC, de Proces Model Eigenaren en de defensieonderdelen.
- **Stay clean**
Na het schonen van vervuilde data wat randvoorwaardelijk is voor de basis invoering van ERP M&F, is het van belang te borgen dat er ook in de toekomst geen verstoringen in de bedrijfsvoering optreden die het gevolg zijn van verkeerde gegevens of onvoldoende ingeregelde gegevensbeheerprocessen. Het hiertoe ingerichte project Stay Clean benut capaciteit van JIVC en de defensieonderdelen.
- **Optimalisatie gebruik**
Om de investeringen van ERP M&F te benutten, is breed en goed gebruik een vereiste. De voorbereiding van de missie Mali is een concrete activiteit die bijdraagt aan het gebruik van ERP M&F. Voor een verdere verbetering van het gebruik zijn, naast opleiding en training vanuit OTCLog, ondersteunende communicatie en borging van kennis op het gebied van ERP M&F nodig.

Vervolg

Hierboven zijn behoeften voor ERP M&F benoemd die de afgelopen periode evident zijn geworden. Met de roadmap BV wordt verder inzicht verkregen in de veranderingen die nodig zijn om ERP M&F breed uit te nutten en de samenhang met andere IV behoeften inzichtelijk te maken.

De in de roadmap BV geïdentificeerde behoeften worden uiteindelijk via de reguliere processen ingepast in het DIP. Besluitvorming over de prioritering zal moeten plaatsvinden in de Bestuursraad

DE HOOFDDIRECTEUR BEDRIJFSVOERING

Dr. Ir. A.J. de Waard
Schout-bij-nacht van de Technische Dienst

**Hoofddirectie
Bedrijfsvoering**
Afdeling Procesinrichting &
Architectuur

Datum
27 februari 2013

Onze referentie

Visiedag 7 oktober

Presentaties



Slides visiedag3.ppt



Matrix voorbereiding (1).doc

[Redacted], leerpunten afgelopen jaren:

- Periode van 10 jaar is erg lang om goed te kunnen overzien, dan veel bijstelling
- Doelen en risico's goed managen
- Rekening houden met kennisontwikkeling en -borging
- Zorg dat organisatie is ingericht op verandering en kijk ook terug naar wat er al is (HLD)
- Keuzen integraal bezien

Resultaat groepsopdracht

	+	GEDONDER	
B U L K	+	Basis op orde waaronder in ieder geval: er blijft werk liggen, migraties/nazorg, samenhangende BV, data-integriteit Kennis en expertise Managementfilosofieën (PMM, AGW, VAM, WSM) Samenhang vredes- en missie BV Managementinformatie Integrale BV M&F Financiële duurzaamheid Schaarste OO (TRMS)	Actualiteit regelgeving Optimalisatie "voorzien in" keten NATO/EU bijdragen met kortere GHT/NTM Sourcing Gebruikersoptimalisatie
		Logost IGO Actualiteit regelgeving Beveiliging systemen Richtlijnen Cultuur Verwerving (dlt/ verstopping procesflow inkoop/flexibiliteit) Missies van medium omvang met korte voorbereidingstijd Operationele logistiek afbeelden in IV	Inzicht voortgang behoeftestelling ILS Oude en nieuwe werkwijzen naast elkaar Prestatiemeting

Verdere uitwerking groepsopdracht.

Vanaf hier is er ingezoomd op problemen en ontwikkelingen met prioriteit 1.

Opmerking: veel ingebrachte onderwerpen hebben betrekking op het op orde brengen van de basis in plaats van een visie voor de toekomst

Probleem: Kennis en expertise:

Actie: inrichten pools van trainees/verwerving van kennis en kunde/aanwas
innovatie stimuleren (extern)
meedenken vanuit P&O over verhogen kennis & expertise matlog
jobrotatie tussen zuilen (F&M), met name ook op het hogere dek
loopbanen inrichten o.b.v. processen/proceskennis versterken
investeren in de kwaliteit en het (start)niveau van personeel
gebruik INK model e.d. op een hoger niveau krijgen

Ontwikkeling: Management filosofieën (AGW/VAM/PMM/WSM)

Kans: er is momentum/behoefte

Bedreiging: niet performen
wantrouwen
bij afzakken niet meer te herstellen
can do i.p.v. must do/should do

Actie: doorbreken taskforce/studie
verantwoordelijke uitvoerders in werkgroep en grote zeggenschap geven
verantwoordelijkheden voor inrichting en uitvoering uitzetten
bezien kaders

AGW eruit gelicht:

Oplossingen:

- begrip voor elkaar, voor andere DO'n
- flexibiliteit want het is moeilijk om de vraag te voorspellen
- afstand bureau en operaties verkleinen
- plannen, plannen, plannen
- budgetten centraal trekken
- vermindere van het aantal assortimenten en assortimentsmanagers

WSM eruit gelicht:

Van belang:

- zorg dat je WSM aan de voorkant goed inricht
- begin bij de voorzien-in fase
- relatie met data-integriteit, zorg dat de configuraties correct worden afgebeeld

Oplossingen.

- er zijn een aantal grote (super) assortimentsmanagers en een aantal kernklanten. Vorm hiermee een taskforce om WSM te implementeren

Ontwikkeling: Samenhang vredes/missie BV

Kans: beter beheer

train as you fight

minder/kortere opleidingen noodzakelijk

minder afstemming noodzakelijk

Bedreiging: te weinig aandacht voor specifieke zaken

can do mentaliteit projecteren op vredes BV (is niet de bedoeling)

Actie: evident

Deze ontwikkeling hangt samen met inflexibiliteit tijdens rolbelegging. Er is maximale flexibiliteit in de rolbelegging nodig zowel voor vredes als missie BV. Ook is er samenhang met andere ingebracht punten vanuit Inzet & Gereedstelling, zoals schaarste transmissie.

Financiële duurzaamheid (Life Cycle Costing en Life Cycle Management)

Actie: Financiële duurzaamheid in samenhang oppakken (versterken samenwerking HDFC/DMO en CDS/HDBV)

WSM meer inbedden

focus naar instandhouding en budgetten

Ontwikkeling: Integrale BV M&F domein

Kans: E2E processen

insteek moet zijn dat profijt van elkaar kunnen hebben en van elkaar kunnen leren

accepteren dat we in elkaars domeinen werken

administreren is onderdeel van het werk en onderhouden hoort bij oefenen

mensen bij elkaar brengen op basis van E2E

Bedreiging: cultuur werkvloer en leiding

tijdsdruk/ can do

mensen zien hun werk verdwijnen

competentie niveau personeel (complexiteit BV/IV)

hogere rang bepaalt voor de jonge, enthousiaste, kundige werknemer

Ontwikkeling: Nieuwe werkwijzen

Kans: bevordering van de ketenintegratie

planmatig werken → effectiever en efficiënter

Bedreiging: versnippering (teveel loketten per dienst)

oude cultuur blijft aanwezig

Actie. maak de nieuwe werkwijze aantrekkelijk, zodat het gemakkelijker is de oude werkwijze los te laten

Probleem: Schaarste tijdens OO (TRMS)

Oorzaak: schaarste transmissiecapaciteit/bandbreedte (incl personele capaciteit) voor missie

bewust "uit"zetten (operationele stilte) /freeze IV

Gevolg: achterstanden in SAP

negatieve invloed op kwaliteit beheer (thuis en op missie)

dissatisfaction personeel

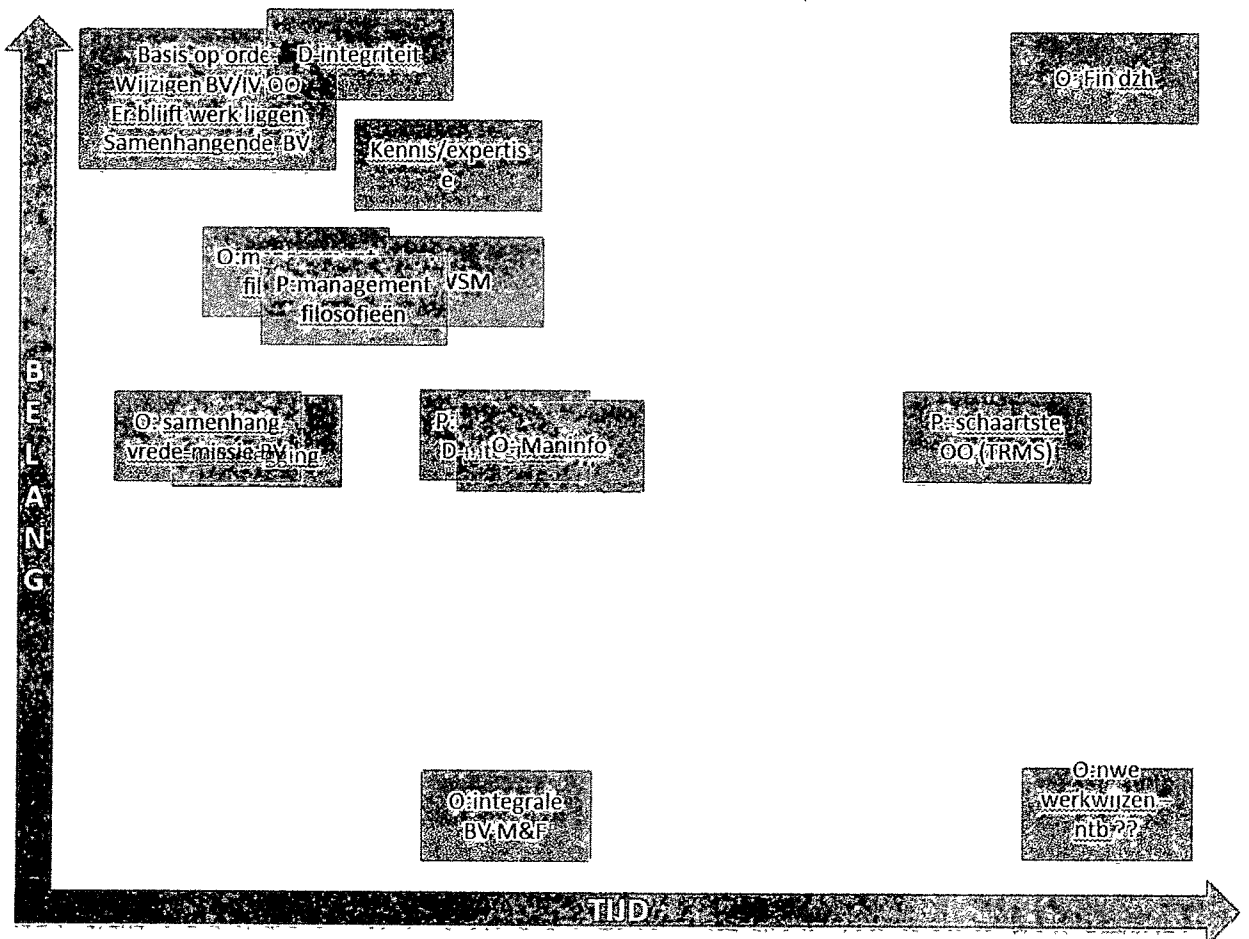
trage logistieke ondersteuning

Actie: stand alone/off line werken verbeteren

uitbreiding middelen/personeel

Wapensystemen zijn niet geplot!!!!

Eindresultaat visiedag



Aandachtspunten eindresultaat:

- Het eindresultaat heeft betrekking op de komende 3 á 4 jaar. Dit resultaat wordt verwerkt in het document 'Ontwikkeling van de geïntegreerde BV en IT in het materieellogistieke en financiële domein van Defensie' als toegelicht tijdens de visiedag.

- Omdat als gevolg van de reorganisaties, implementatie van SAP, introductie nieuwe management filosofieën etc alle tollén momenteel los staan (de organisatie heeft dit onvoldoende kunnen absorberen) is het nodig om een plan voor de korte tot middellange termijn te hebben, waarin het op orde krijgen van de basis de eerste prioriteit heeft. Voorts is het nodig om tot een lange termijn perspectief te komen Een dergelijk toekomstperspectief is een must om gaandeweg juiste beslissingen te kunnen maken.
- Basis op orde (ofwel consolideren, stabiliseren en aandacht voor data-integriteit) en doorontwikkeling kunnen de komende jaren parallel lopen, waarbij basis op orde de grootste prioriteit heeft en vooral inspanning vraagt van de bedrijfsvoering. Gaan dit vanuit BO Matlog organiseren
- Er wordt gewerkt met meerdere management filosofieën (AGW, VAM, PMM, WSM) naast elkaar met verschillende stuurlijnen en fora . Daarbij zijn koppelvlakken onduidelijk en zijn er nog veel problemen verbonden aan de afzonderlijke filosofieën (zie bijlage voor genoemde problemen). Als de verschillende management filosofieën goed en (met name) in relatie tot elkaar zijn geïmplementeerd, kunnen zij als katalysator fungeren voor de realisatie van gewenste veranderingen in BV en IV. Nu leiden ze veelal tot verwarring. En aangezien het loont om om deze filosofieën heen te werken, gebeurt dit met regelmaat. E e.a. vereist input van zowel de BS als de DO'n
- Kennis en expertise heeft betrekking op militaire en burger functies.
- Management informatie dient verdeeld te worden in specifieke informatie voor managers van het DO, strategische managementinformatie voor het DO en integrale managementinformatie. Managementinformatie heeft ook vanuit JIVC aandacht, de prioriteit die tijdens deze bijeenkomst nu aan managementinformatie wordt gegeven gaat niet lijnrecht in tegen eerdere beslissingen.
- Rekening moet worden gehouden met invloeden zoals de invoering van de JSF en de samenwerking met Duitsland en België. Ook ondersteuning van missies is met de huidige middelen erg arbeidsintensief en dient te worden verbeterd
- De ontwikkeling 'Nieuwe werkwijzen ' houdt verband met nieuwe structuren, planmatig werken en toekomstgericht werken.

Vervolgacties

- Vervolgactie HDBV: zorgdragen dat de wensen voor de komende periode uitmonden in opdrachten aan JIVC. Hiervoor worden de problemen en ontwikkelingen waaraan prioriteit 1 is toegekend geconcretiseerd; wat gaan we hier precies doen?/wat vatten we hier onder? Deze uitwerking wordt voorgelegd in het BO Matlog.
- Vervolgactie HDBV: uitwerken visiedag en afronden van het document 'Ontwikkeling van de geïntegreerde BV en IT in het materieellogistieke en financiële domein van Defensie'.
- Vervolgactie HDBV: vervolg in gang zetten om tot een langere termijn perspectief te komen.

Bijlage; problemen management filosofieën

PMM

- capaciteit voor rollen
- wie is wie? (niet iedereen is bekend)
- mandaat proces versus lijn

AGW

- project te vroeg beëindigd
- budgetbelegging AGW
- teveel assortimentsmanagers (> 100)
- teveel assortimenten
- klant is niet gewend te vragen
- leverancier onbekend met klanten
- klant en leverancier kennen elkaar niet en dit leidt tot wantrouwen

VAM

- geen vraagdemping
- veel koppelvlakken
- onduidelijke verantwoordelijkheden

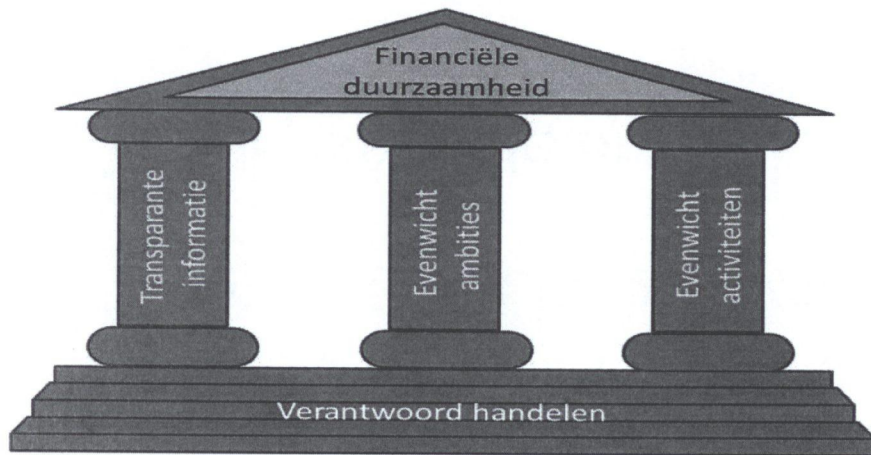
Algemeen

- teveel verschillende procedures met maximale bureaucratie
- wantrouwen

Problemen	CLAS	DMO	CLSK	KMAR	CDC	CZSK	SLOG	KLOG	PVA	I&G	F
Verwerving (doorlooptijd/verstopping procesflow inkoop, flexibiliteit)					X	X			X	X	
Kennis, -opbouw- en behoud		X	X					X		X	
Managementinformatie en data-integriteit	X	X			X			X			X
Er blijft werk liggen (tekort capaciteit / aanhaken BV)	X			X	X					X	X
Gebruikersoptimalisatie	X						X		X		
Actualiteit regelgeving			X								
Samenhangende BV (afstemming over de ketens /uniform werken/integrale benadering)	X							X			X
Geen gedragen beeld sourcing		X									
Management filosofieën (AGW/VAM)	X								X		
Beveiliging systemen											X
Wapensystemen (lage materiele inzetbaarheid, configuraties, installaties)						X				X	
Inflexibiliteit rolbelegging				X						X	
Operationele logistiek afbeelden in IV										X	
Oude en nieuwe werkwijzen naast elkaar (legacy)	X									X	
Schaarste tijdens OO (TRMS)										X	
ILS						X					



Ministerie van Defensie



Roadmap F

21februari 2014

57



- Stroomlijn informatievoorziening
- Organiseer de bedrijfsvoering efficiënt
- Volg Rijksbrede ontwikkelingen pro-actief





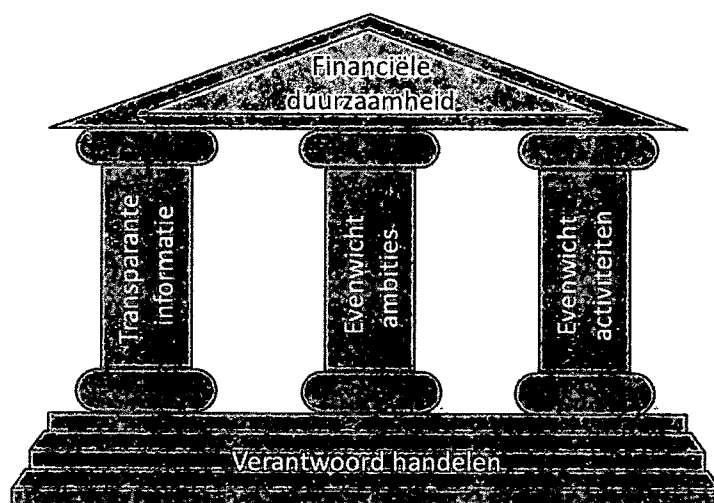
Thema's

- LCC implementatie
- Verbeteren managementinformatie
- Cultuur

- SAP M&F ondersteunt de gehele keten
- Optimale procesgang in SAPM&F
- Optimaliseren workflow in SAP M&F

- Kansen benutten bij Rijksbrede ontwikkelingen

Roadmap F



Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Proces	4
1.2	Prioriteitstelling	4
1.3	Omgevingsanalyse	4
1.4	Leeswijzer	5
2	Roadmap F	6
3	Uitwerking van de roadmap F	7
3.1	Ambitie	7
	Commander's Intent.	7
	A)Verbeteren betrouwbaarheid, actualiteit en transparantie van informatie	8
	B) Het financieel vertalen van ambities	11
	C) Het afstemmen van kwantitatieve en kwalitatieve capaciteiten op de ambities	11
	D) Het vergroten van het incasseringsvermogen	11
	E) Verantwoord financieel handelen	13
4	Bijlage 1 risicoanalyse	14

1 Inleiding

Vanuit HDBV is op 17 februari jl aan elke Procesmodeleigenaar (PME) binnen het bedrijfsvoeringdomein gevraagd, om de eigen ambities en ontwikkelingen voor de komende jaren en de daarbij benodigde veranderingen in de bedrijfsvoering (BV) en de Informatievoorziening (IV) vast te leggen in een plan. Dit plandocument, de roadmap, kijkt voor een periode van 5 jaar vooruit en wordt jaarlijks geactualiseerd. Op basis van de individuele roadmaps maakt HDBV een integrale roadmap Bedrijfsvoering (BV).

Doordat BV en IV behoeften in de roadmap BV gestructureerd en in samenhang worden geïdentificeerd en uitgewerkt, ontstaat er een basis voor allocatie van capaciteit en financiële middelen vanuit een integrale prioriteitstelling.

1.1 Proces

De totstandkoming van de (geactualiseerde) roadmap BV start jaarlijks in januari. Nadat de PME's de BV behoeften en bijbehorende IV behoeften voor het eigen hoofdproces (voor HDFC betreft dit de processen Begroting, Managementinformatie en Financieel Beheer) in kaart hebben gebracht, brengt HDBV deze samen in een integrale roadmap BV. De integrale roadmap wordt, voorzien van een advies over het belang en de volgtijdelijkheid van veranderingen, na afloop van het derde kwartaal van T-2 overhandigd aan CDS/directie Plannen. Zij wegen de IV-behoeften uit de Roadmap BV in samenhang met de overige IV-behoeften. Grote veranderingen worden geadresseerd in de AGCDS.

1.2 Prioriteitstelling

Vertrekpunt van de roadmap zijn de doelen voor financieel- en materieel beheer uit de ambitiebrief *Beheer bij defensie*, dd. 14 februari 2013, van de Minister aan de Tweede kamer en het gewenste evenwicht uit de nota IHBVN. In de 2-pager regieagenda¹ van de departementsleiding zijn voor het F-domein de beleidsprioriteiten voor de komende jaren geformuleerd. In de nota *Uitgangspunten financiële duurzaamheid (en LCC)* deel 1² is de Commanders intent³ nader uitgewerkt in concrete uitgangspunten voor de financiële duurzaamheid.

Tot slot geeft de nota *Stand van zaken Financieel Beheer*⁴ focus op de verbeterdoelstellingen in de bedrijfsvoering en de ondersteunende IV. Vanuit deze kaders wordt de ambitie voor de HDFC-processen Begroting, Managementinformatie en Financieel Beheer nader uitgewerkt in relatie tot de daarbij benodigde BV en ondersteunende IV.

1.3 Omgevingsanalyse

Naast financiële duurzaamheid (en LCC) zijn er nog een aantal grootschalige trajecten die van invloed zijn op het financiële proces van behoeftestelling tot en met verantwoorden. Al deze trajecten zullen in de komende 3 jaar vanuit de 5 thema's uit de regieagenda hun beslag krijgen. Dit vraagt om een proactieve benadering vanuit HDFC richting de organisatie en haar omgeving.

¹ 2 pager Regie agenda BR

² Nota *Uitgangspunten financiële duurzaamheid (en LCC)* deel 1 BS 201400000, 15 april 2014

³ Nota *Beleidsprioriteiten financiële duurzaamheid (en LCC)*, BS2013037202, 17 december 2013

⁴ Nota *Stand van zaken Financieel Beheer* BS2014009148, 28 maart 2014

Met de focus op procesverbetering zijn de onderstaande trajecten relevant voor de roadmap F:

1. Evaluatie van de Blauwdruk Control en Audit en oprichting FABK.
2. Migratie naar SAP M&F.
3. Het aan de Tweede kamer gestuurde plan van aanpak Life Cycle Costing (LCC) om meerjarig inzicht te verschaffen in de investeringsuitgaven en exploitatie uitgaven van wapensystemen als onderdeel van Financiële Duurzaamheid, alsmede investeringen in groot materieel, infra, IV/ICT en formatie en pensioenen.
4. Vereenvoudiging Defensie Materieel Proces (DMP).
5. Toenemende nationale- en internationale samenwerking.

Wat betekent dit voor het financiële domein?

- ✓ Het mee sturen aan de voorkant moet vorm krijgen door de LCC-benadering meer centraal te stellen in het behoeftestellingsproces.
- ✓ Het DIP, RTW en de normeringsheets moeten structureel met elkaar in lijn gebracht worden.
- ✓ Meer nadruk in begrotingsproces op de samenhang tussen DIP en MATEX in SAP M&F.
- ✓ De integratie van de geld- en goederenstroom in één keten binnen SAP M&F met een toenemende invloed van assortimentsmanagers en verwervers in het financiële proces. Daarmee wordt de afhankelijkheid van HDFC in de keten groter
- ✓ Randvoorwaardelijke ontwikkelingen buiten het financiële domein, zoals VAM, AGW, get clean, stay clean en DigiInkoop dienen door HDFC proactief gevolgd en ondersteund te worden
- ✓ Risicomanagement kan als instrument het incasseringsvermogen van de begroting vergroten
- ✓ De rijksbrede- en internationale ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsvoering kunnen van invloed zijn op het F-domein en vragen daarom om een proactieve benadering vanuit HDFC.

1.4 Leeswijzer

Vanuit de omgevingsanalyse is een korte inventarisatie gemaakt van de relevante ontwikkeling. In het volgende hoofdstuk wordt de roadmap F gepresenteerd. Hierna wordt een inhoudelijke toelichting gegeven op de roadmap F. Als eerste is daarbij de ambitie (lees doelstelling) toegelicht die nagestreefd wordt met de roadmap. De ambitie is vervolgens uitgewerkt vanuit de subdoelen A t/m E uit de regieagenda. Bij de uitwerking van de subdoelen is per activiteit de koppeling gemaakt met de raakvlakken met de bedrijfsvoering (BV) en de ondersteunende IV activiteiten. In bijlage 1 is een risicoanalyse toegevoegd waarin vanuit de omgevingsanalyse en de ambitie de relevante risico's zijn beschreven. De benodigde beheersmaatregelen zijn verwerkt in de uitwerking van de roadmap.

2 Roadmap F

In de roadmap F is de ambitie Financiële duurzaamheid van Defensie uitgewerkt aan de hand van de subdoelen uit de regieagenda. Per subdoel A t/m E is voor de komende 5 jaar aangegeven welke activiteiten gerealiseerd moeten worden. Daarbij zijn de raakvlakken (afhankelijkheden) voor de bedrijfsvoering en de ondersteunende IV aangegeven.

Regieagenda		2014	2015	2016	2017	2018	2019	Ambitie
A) Verbeteren betrouwbaarheid, actualiteit en transparantie van informatie	Raakvlakken BV	Get clean →	Stay clean →					Financiële duurzaamheid Defensie
			VAM/AGW →					
		Bestedingsplan →						
		VT-proces →						
			Specialistische kennis →					
		WFM →						
	Raakvlakken IV							
		Migratie SAP M&F →						
		Rapportages SAP/BW →						
		Nieuwe functionaliteiten →						
B) Het financieel vertalen van ambities	Raakvlakken BV	VT-proces →						
	Raakvlakken IV							
C) Het afstemmen van de kwantitatieve en kwalitatieve capaciteiten op de ambities	Raakvlakken BV							
	Raakvlakken IV							
D) Het vergroten van het incassingsvermogen	Raakvlakken BV	Risicomanagement →	Antennefunctie →					
			Data/procesmining →					
	Raakvlakken IV							
		Applicatie risicomanagement →						
E) Verantwoord financieel handelen	Raakvlakken BV		Sturen in de lijn →					
			Roadshows →					
	Raakvlakken IV							

Rood = HDFC-actie Zwart = HDBV-actie

3 Uitwerking van de roadmap F

In dit hoofdstuk wordt een uitwerking gemaakt van de subdoelen en activiteiten die moeten leiden tot de realisatie van de ambitie

3.1 Ambitie

Vanuit de thema's van de regieagenda van de departementsleiding en de gedane toezegging aan de 2^e Kamer en de Algemene Rekenkamer om inzicht te verschaffen in de investerings- en exploitatie uitgaven voor de wapensystemen is de ambitie van Defensie en HDFC: "*Financiële Duurzaamheid van Defensie*"

Commander's Intent.

Het thema financiële duurzaamheid heeft als doel om op basis van transparante informatie een robuust, realistisch en beheerst evenwicht tussen ambities en middelen (lange termijn) en activiteiten en middelen (korte termijn) verder te borgen. Dit mede om nieuwe interne financiële problemen te voorkomen. Daarom is het van belang dat we verantwoord (financieel) handelen

Voor het bereiken van financiële duurzaamheid en het invoeren van het instrument LCC⁵ in de bedrijfsvoering bij Defensie gelden de volgende vijf uitgangspunten:

1. De LCC-benadering moet worden verankerd in de BPB-cyclus
2. De ramingen moeten worden gekoppeld aan de actuele doelstellingen uit de AGCDS. Kosten vormen de basis voor de ramingen en de daarop volgende allocatie van uitgavenbudgetten.
3. De defensiebegroting wordt binnen het kas-verplichtingenstelsel uitgevoerd. Maar het is ook belangrijk om te bewaken dat er binnen de meerjarige financiële kader gebleven wordt. Kosten moeten in uitgaven kunnen worden vertaald.
4. Om transparantie en robuustheid te vergroten is de toepassing van risicomanagement noodzakelijk.
5. Er wordt gekozen voor een pragmatische benadering, waarbij waar mogelijk aangesloten wordt bij bestaande ontwikkelingen en versterking van de samenhang met andere processen

Voor het realiseren van financiële duurzaamheid zijn in de regieagenda onderstaande subdoelen geformuleerd.

- A. Het verbeteren van de betrouwbaarheid, actualiteit en transparantie van de informatie
- B. Het financieel vertalen van ambities
- C. Het afstemmen van kwantitatieve en kwalitatieve capaciteiten op ambities
- D. Het vergroten van het incasseringsvermogen van de organisatie
- E. Verantwoord financieel handelen

In de volgende paragraaf worden deze subdoelen nader uitgewerkt in activiteiten. Daarbij worden de raakvlakken en afhankelijkheden in de bedrijfsvoering en de ondersteunende IV aangegeven.

⁵ Life Cycle Costing (LCC) betreft voor de grootste wapensystemen van Defensie het inzicht in (de samenhang van) de totale kosten en daarvan afgeleide uitgangsmomenten (investeringen en relevante exploitatie) en ontvangsten (afstotingsopbrengsten) per wapensysteem gedurende de hele levenscyclus, zodat het in zowel de planfase, de realisatiefase, de gebruiksfase als de afstotingsfase steeds mogelijk is de financiële gegevens te modelleren, te voorspellen en te analyseren ⁵

A) Verbeteren betrouwbaarheid, actualiteit en transparantie van informatie

Activiteiten

- 1 *Analyse mogelijkheden basisadministratie (stap 1) (2014)*
Conform stap 1 uit het plan van aanpak LCC bepalen welke financiële (uitgaven) informatie per wapensysteem al in de huidige administratie (SAP) is opgenomen en bepalen welke aanvullende informatie per wapensysteem⁶ op korte termijn in de administratie kan word opgenomen
- 2 *Bepalen wat er aanvullend nodig is (stap 2) (2015)*
Conform stap 2 uit het plan van aanpak LCC de dan ontstane situatie afzetten tegen de sjabloonstanden en bepalen welk deel dan nog ontbreekt. Van dit ontbrekende deel wordt een analyse gemaakt en dient te worden bepaald of en hoe alsnog de koppeling direct of indirect (toerekenen) plaats dient te vinden
- 3 *Aantallen en hoeveelheden (2014)*
Bepalen over welke informatiemogelijkheden de ERP administratie nu al beschikt om qua aantallen en hoeveelheden.
- 4 *Ontwikkelen van een nieuw bestedingsplan als stuurinstrument voor de begrotingsuitvoering (2014)*
M&F vindt de financiële afleiding niet meer plaats op het niveau van Middelen reservering (MR) maar op het niveau van budgetpositie. Dit is een veel hoger aggregatieniveau Het huidige bestedingsplan als stuurinstrument voor de begrotingsuitvoering komt hierdoor te vervallen. Deze ontwikkeling vraagt ook om een heroverweging van de huidige opzet van het VT-proces.
- 5 *Integratie van workflow managementsysteem (WMS) binnen SAP M&F (2014-2015)*
Momenteel wordt voor de verzending van financiële stukken binnen de organisatie gebruik gemaakt van FIDOK, een tijdelijke oplossing buiten SAP Bij een verdergaande implementatie van SAP M&F is het noodzakelijk dat vergelijkbare WMS-functionaliteiten binnen SAP worden gerealiseerd⁷ hiermee kan problematiek in het beheer in de gehele keten worden voorkomen en kan het proces van behoeftestelling tot betaling versneld worden
- 6 *Beheer op orde*
Financiële duurzaamheid kan niet gerealiseerd worden zonder dat het financieel beheerproces op orde is. Verplichtingenstanden dienen actueel te zijn, de inrichting van het prestatieverklaringsproces moet adequaat zijn geregeld. De ontsluiting en de volledigheid van de dossiervorming moet verbeterd worden, zowel voor SAP FINAD als voor SAP M&F. Ook het schonen van oude (stam)gegevens in SAP draagt bij aan de kwaliteit van het financieel beheerproces. Het geheel aan maatregelen moet uiteindelijk leiden tot het structureel tijdig betalen van facturen
7. *Organiseren van een "happy flow" binnen het financieel beheerproces (2014-2017)*
De volgende stap in het financieel beheerproces is de situatie, waarbij alle processen van de gefaseerde uitvoering van de begroting en de inrichting van de verschillende SAP-modules in

⁶ De grootste verstoringen worden veroorzaakt door de wapensystemen. Dit kan echter ook toegepast worden voor investeringen in groot materieel, infra, IV/ICT, formatie en pensioenen ect

⁷ IV randvoorwaarden Nota stand van zaken Financieel beheer BS2014009148, 28 maart 2014

combinatie met DigInkoop dusdanig zijn ingericht dat, 80% van alle documenten als “happy flow” door het SAP-systeem automatisch afgewikkeld kunnen worden. Daarmee kan de in de Blauwdruk Control & Audit beoogde (en in de bezetting reeds ingeboekte, maar nog niet geheel gerealiseerde) efficiencywinst uiteindelijk wel gerealiseerd worden.

8 *Verbeteren Management Informatie*

Uit het onderzoek financiële informatiebehoefte is naar voren gekomen dat er binnen Defensie reeds veel informatie beschikbaar is in SAP, maar ook in eigen gemaakte systemen of Excel-sheets. Toch blijkt er een gat te zitten tussen de beschikbare informatie en de financiële informatiebehoefte. Vanuit HDFC wordt ingezet op verbetering van de betrouwbaarheid en de uitbreiding van het aantal standaardrapportages. Daarnaast wordt onderzocht, of met de bestaande middelen op een doelmatige wijze kan worden voorzien in de benodigde detailinformatie. Ook wordt de mogelijkheid onderzocht om met een additionele tools informatie uit SAP te halen ten behoeve van data- en procesmining;

Raakvlakken BV

- De projecten “Get clean” en “stay clean” moet er voor zorgen dat er bij de migratie naar SAP M&F geen vervuilde vanuit de legacysystemen en de bestaande SAP database wordt gebruikt. Er zal sprake zijn van een continue behoefte aan capaciteit van de bedrijfsvoering en IV om de kwaliteit van de data op orde te houden. *(activiteiten 1 t/m 4, 6, 7 en 8) (2014-2015)*
- Het proces in SAP M&F is straks contract georiënteerd. De brede uitrol en implementatie van de integratie tussen materieel logistiek en Financiën (SAP M&F) maken, dat de rol en invloed van de assortimentmanagers, verwerper en behoeftestellers toe neemt⁸. Het Assortiments Gewijs Werken (AGW) en het vraag en Aanbod Management (VAM) vormen daarmee een kritische succesfactor voor het realiseren van financiële duurzaamheid. Een actieve rol van HDFC in het VAM en AGW-proces in samenwerking met HDBV, de assortimentsmanagers en Controlniveau 2 en 3 kan bijdragen aan het optimaliseren van de huidige wijze van budgetbeleggingen. Daarmee wordt een rechtstreekse bijgedragen geleverd aan de financiële sturing van de assortimenten en de allocatie van budgetten en goederen. *(activiteiten 1 t/m 4, 6, 7 en 8) (2014-2017)*
- De opzet van het nieuwe bestedingsplan is een inrichtingsvraagstuk binnen SAP M&F. Het bestedingsplan vormt de financiële vertaling van de uitkomsten van het VAM-proces. De invloed van het AGW zorgt voor een meer assortimentsgewijze indeling van de bestedingsplannen. *(activiteit 4) (2014)*
- De nieuwe opzet van het bestedingsplan in SAM M&F geeft ook aanleiding tot analyse van de werking van het VT-proces. Een mogelijke heroverweging van het VT-proces dient in overleg met HDBV, Cn2, Cn 3, FABK en de assortimentsmanagers te gebeuren *(activiteit 4) (2014-2015)*
- Voor de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering is kennis nodig van het huidige SAP kernel. Het is zaak om de benodigde specialistische kennis⁹ van de verschillende SAP-modules en de samenhang daarin te borgen. Daarbij gaat het enerzijds om opleiden en anderzijds om de huidige specialisten waar mogelijk te behouden. *(activiteiten 1 t/m 8) (2014-2017)*
- Het realiseren van Workflow management functionaliteiten in SAP dient in samenwerking met de PME voor de Documentaire Informatievoorziening gerealiseerd te worden. *(activiteit 5) (2014-2015)*
- Het gebruik van Business Proces Management (BPM) kan bijdragen aan de vereenvoudiging van de financiële- en bedrijfsvoeringprocessen en vormt een succesfactor voor data- en procesmining *(activiteit 7) (2015-2017)*

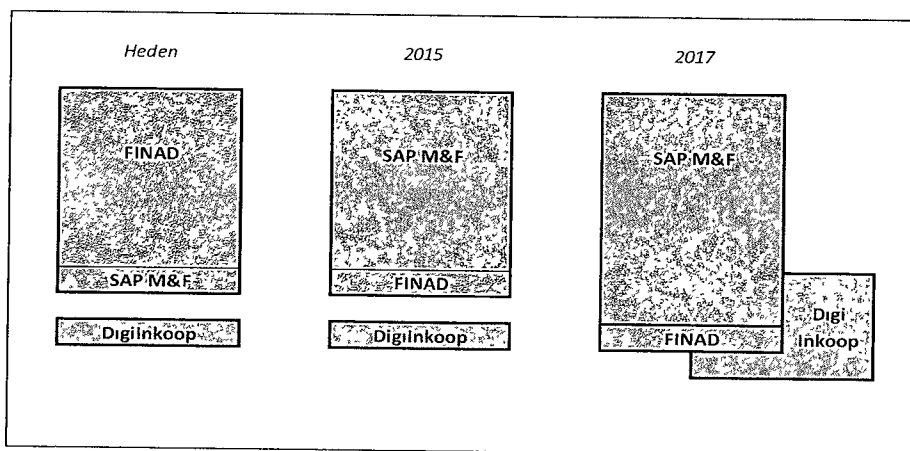
⁸ Ontwikkelingen financieel beheer 2014 Nota stand van zaken Financieel beheer BS2014009148, 28 maart 2014

⁹ Aanbeveling uit rapport onderzoek financiële informatiebehoefte 3 februari 2014

Ondersteunende IV

- De snelheid waarmee financiële duurzamerheid voor defensie gerealiseerd kan worden hangt 1:1 samen met de snelheid waarmee de dienstonderdelen en OPCO's kunnen migreren naar SAP M&F en de snelheid waarmee legacysystemen kunnen worden uitgezet (*activiteiten 1 t/m 8*) (2015-2017)
- Uit de analyse bij stap 1 kan mogelijk de behoefte worden gesteld aan extra rapportage vanuit SAP BW om aanvullende informatie te krijgen over de wapensystemen (*activiteiten 1 en 8*) (2014-2015)
- Uit de analyse bij stap 2 kan mogelijk de behoefte worden gesteld om nieuwe functionaliteiten te ontwikkelen gericht op het 'sluiten van de ketens'. (*activiteiten 2 en 8*) (2014-2017)
- De toenemende invloed van alle betrokkenen bij het AGW- en VAM-proces onderstrepen het belang van geautomatiseerde ondersteuning van de assortimentsmanagers en verwervers¹⁰. De SRM-module van SAP kan hier mogelijk in voorzien (*activiteiten 2,3 en 8*) (2014-2015)
- Voor de doorontwikkeling van SAP M&F en de bedrijfsvoering is specialistische kennis nodig van het huidige SAP kernel. Deze capaciteit moet worden gereserveerd (*activiteiten 1 en 8*) (2014-2019)
- Voor het realiseren van Workflow management functionaliteiten in SAP is door HDFC een RFC ingediend . (*activiteit 5*) (2014-2015)
- Procesmining/datamining in samenwerking met IOFA en IOFEZ . (*activiteit 8*) (2014-2017)
- Voor het waarborgen van de continuïteit van de bedrijfsvoering en een stabiel beheer zijn continue activiteiten nodig¹¹. Door zo dicht mogelijk bij de standaard functionaliteiten te blijven zullen verbeteringen technisch en procesmatig gezien minder impact hebben. Door oud maatwerk te saneren wordt de kernel stabiel en dalen de beheerkosten. Door standaard SAP M&F als uitgangspunt te nemen is het mogelijk om bij de verwerving van applicaties en systemen die moeten communiceren met onze SAP M&F eisen te stellen aan comptabiliteit, bijvoorbeeld LCC parameters. (*activiteiten 1,2,3,5,6, 7 en 8*) (2014-2019)
- Vanuit HDFC is het beleid om de komende periode aan te sluiten bij SAP M&F. De gehele keten van verwerving tot betaling wordt door SAP M&F geautomatiseerd ondersteund. De verwerking via FINAD wordt geminimaliseerd Legacysystemen worden waar mogelijk uit gefaseerd Alle verwerving vindt plaats via SAP. Via een geautomatiseerde interface wordt verwerving via DigiInkoop gerealiseerd. (*activiteiten 6 en 7*) (2014-2017)

Volume begroting in €



¹⁰ IV randvoorwaarden Nota stand van zaken Financieel beheer BS2014009148, 28 maart 2014

¹¹ Prioriteit 1 roadmap PME KLOG en Transport

B) Het financieel vertalen van ambities

Activiteiten

1. *Analyseren consequenties BPB-proces (2015-2016)*

Het huidige BPB-proces betreft planning- en allocatie analyseren in relatie tot de wijze waarop de financiële onderbouwing van de nota IHBVN heeft plaatsgevonden en het zo nodig komen met wijzigingsvoorstellen. Van belang daarbij is om niet alleen het wapensysteemelement van de begroting te beschouwen, maar ook de defensie brede uitgaven en de uitgaven voor organieke eenheden die niet direct aan wapensystemen zijn te koppelen. Alle elementen hebben immers effect op en zijn daarmee van belang voor financiële duurzaamheid. Hierbij zijn verschillende aspecten van belang, zoals hoe ambities en doelstellingen beter meetbaar gemaakt kunnen worden. Ook de wijze waarop afstemming met of integratie van het Defensie Materieel Proces (DMP) plaatsvindt. En op welke wijze de voor de sjablonen gebruikte ramingsinstrumenten zoals het Defensie Investeringsplan (DIP), de Ramingstool wapensystemen (RTW) met gebruikersprofielen en normeringen per wapensysteem, Peoplesoft en SAP FINAD een rol spelen

2. *VT-proces*

In het kader van analyseren van het huidige BPB-proces, maar dan wat betreft begroting, voorafgaand toezicht (VT), financieel beheer, systemen en rapportages dient bezien te worden hoe de validatie door HDFC of in de controllijn plaatsvindt. (2014-2015)

3. *Vereenvoudiging van het DMP-proces (2014-2015)*

Hiervoor is recent een project gestart. Voor het F-domein gaat het hier met name om de verbetering van de ramingssystematiek en de invulling van risicomangement. Daarbij gaat het om het identificeren, kwalificeren en kwantificeren van risico's bij grote projecten.

Raakvlakken BV

De heroverweging van het VT-proces dient in overleg met HDBV, Cn2, Cn 3, FABK en de assortimentsmanagers te gebeuren. (2014-2015)

Ondersteunende IV

- Uit de analyse kan mogelijk de behoefte worden gesteld aan extra rapportage vanuit SAP BW om aanvullende informatie te krijgen over de wapensystemen (2014-2015)

C) Het afstemmen van kwantitatieve en kwalitatieve capaciteiten op de ambities

Nog nader te bepalen.

D) Het vergroten van het incasseringsvermogen

Om de transparantie en robuustheid van de begroting te vergroten is het noodzakelijk dat risicomangement wordt toegepast. Hiermee moet worden voorkomen dat er steeds 'crashacties' nodig zijn bij elke verstoring die optreedt en omgekeerd dat ramingen impliciet worden verhoogd om risico's af te dekken (2014-2017)

Vanuit HDFC wordt een ronde gemaakt om inzicht te krijgen in de mate waarin de verschillende dienstonderdelen en OPCO's gebruik maken van risicomangement.

Voor een aantal grote investeringsprojecten, wordt een gestart met een proeftuin om LCC te implementeren. Het identificeren, kwalificeren en kwantificeren van risico's vormt daarbij een belangrijk onderdeel.

Naast vergroten van het incasseringsvermogen gaat het ook om het vergroten van de antennefunctie, om daarmee risico's van uit de omgeving te verkleinen en kansen te benutten (2014-2017)

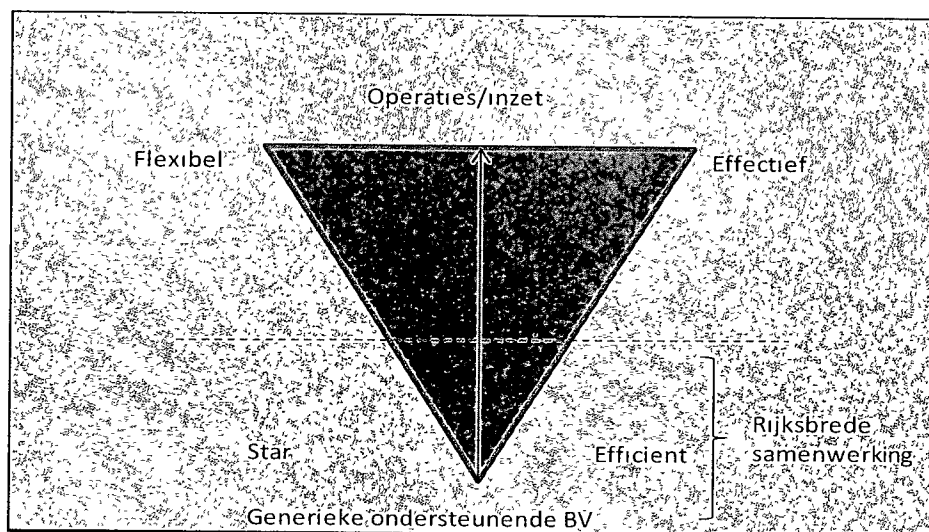
Raakvlakken BV

Voor de implementatie van risicomanagement voor de financiële duurzaamheid en de bedrijfsvoering zal nauw worden samengewerkt met HDBV

Wat we willen bereiken, is de situatie, waarbij de Rijksbrede ontwikkelingen in het kader van de Hervormingsagenda Rijksdienst en het programma Compacte Rijksdienst proactief worden gevolgd door HDFC in samenwerking met HDBV. Waar mogelijkheden zich voordoen kan Defensie kansen benutten door samenwerking met andere departementen te realiseren op eigen voorwaarden.

De rijksbrede samenwerking op het gebied van Verwerving en categoriemanagement vragen om intensieve samenwerking tussen HDFC, HDBV en de assortimentsmanagers. Daarbij dient het beleid rond DigInkoop bij alle partijen duidelijk te zijn

Om bij interdepartementale discussies als defensie een duidelijke koers te varen is het goed om beleid te ontwikkelen ten aanzien de mate waarin Defensie mee doet aan Rijksbrede ontwikkelingen. Onderstaand model maakt duidelijk dat er binnen de bedrijfsvoering voortdurend keuzes gemaakt worden tussen effectiviteit en efficiency. Rijksbrede deelname zou zich moeten beperken tot de generieke ondersteunende bedrijfsvoeringprocessen. Deze liggen onder de rode streep. (2014)



Raakvlakken IV

- Implementatie van een geautomatiseerde toepassing ter ondersteuning van het proces van uitvoeren van risicoanalyses voor grote projecten(2014-2016)
- Technische -en functionele wijzigingen in DigInkoop en Digipoort worden beheerst ingevoerd in samenwerking met HDBV, CDS en CDC en DMO. (2014-2017)
- (SAP)Opleidingen FC in samenwerking met MinFin. (2014-2015)

E) Verantwoord financieel handelen

Om defensie financieel duurzaam te maken dient er ook een cultuurverandering plaats te vinden. Daarbij gaat het om plegen van interventies, die daadwerkelijk voor een structurele gedragsverandering zorgen. De planningswereld moet dichterbij de financiële wereld komen. In de besturing van de organisatie moet de “Deming-circle” volledig gebruikt worden. (dus niet alleen plan en do, maar ook check en act!). Het “ketendenken” dient de basis te zijn voor een geïntegreerde managementaanpak van de bedrijfsvoeringprocessen. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet alleen goed belegd, maar worden ook als zodanig beleefd. Medewerkers durven over hun eigen grenzen te kijken en opereren. In het interne controleproces ligt de focus op vertrouwen en minder op controle. (2014-2017)

Raakvlakken BV

Maak de lijn meer verantwoordelijk voor de realisatie van de bedrijfsvoeringsdoelstellingen in de vorm van jaarlijkse managementafspraken en stuur vervolgens meer in de lijn als onderdeel van de P&C cyclus. (2014-2015)

Actieve samenwerking met HDBV vanuit de kaderstellende rol voor de bedrijfsvoering (2014-2019)

Actieve samenwerking met BS de DO's en de OPCO's in het kader van financiële duurzaamheid

Roadshows, versterkte communicatie naar de dienstonderdelen en OPCO's in samenwerking met CDS en HDBV communicatie. (2014-2017)

Raakvlakken IV

Nvt

In bijlage 1 is een risicoanalyse toegevoegd waarin vanuit de omgevingsanalyse en de ambitie de relevante risico's zijn beschreven. De benodigde beheersmaatregelen zijn verwerkt in de uitwerking van de roadmap.

4 Bijlage 1 risicoanalyse

Uitgaande van de genoemde veranderdoelstelling kunnen de onderstaande risico's worden geformuleerd.

Organisatiefactoren/7S-model ¹²	Beschrijving risico's
Strategie	Ontbreken overkoepelende HDFC strategie; hierdoor onvoldoende prioriteitstelling, focus en delivery bij directie- en afdeling overstijgende issues. Afdeling overschrijdende thema's binnen HDFC niet goed belegd Onvoldoende "ketendenken" bij het formuleren van beleid.
Systemen/processen	Onvoldoende reductie van complexiteit in de bedrijfsvoeringprocessen; hierdoor geen efficiencywinst. Onvoldoende voortgang migratie SAP M&F (SPEER in de lijn); Niet volledige implementatie van SAP M&F. Hierdoor gebroken ketens en in stand blijven van legacy-systemen, met extra beheer en onderhoud. Onvoldoende schone data; hierdoor garbage in, garbage out
Structuur	Onvoldoende stabilisatie van de organisatie en de processen als opmaat voor de migratie naar SAP M&F.
Staf	Verloop binnen de HDFC-organisatie van medewerkers met specialistische kennis van zowel de financiële processen, als kennis van de verschillende SAAP-modules en de samenhang daartussen.
Skills (vaardigheden)	Onvoldoende specialistische kennis
Stijl	Wel "plan" en "do", maar onvoldoende "check" en "act"
Shared values (gedeelde waarden)	Gebrekkige rolneming in de keten en het niet goed organiseren van de koppelvlakken ¹³

De risico's kunnen leiden tot onvoldoende volledige en betrouwbare informatie voor het ondersteunen van¹⁴.

- ✓ *beleidsmatige keuzes*; vergelijking toekomstige scenario's en het doorrekenen van financiële consequenties van financieel beleid,
- ✓ *planning en allocatie*: voor verwerving, gebruik, onderhoud en afstoting,
- ✓ *begroting en verantwoording*: waarborgen financiële inpasbaarheid, beheersing van de defensieuitgaven

¹² 7S model McKinsey

¹³ Samenvattend advies, Nota stand van zaken financieel beheer, BS2014009148, 28 maart 2014

¹⁴ Vragen die defensie wil beantwoorden met het instrument LCC, bron Nota toetsingskader financiële duurzaamheid (en LCC) deel 1 BS2014000000, 15 april 2014

Mogelijke negatieve effecten.

Het effect hiervan is dat defensie het huishoudboekje structureel niet op orde houdt, met kans op ongeplande tegenvallers, die mogelijk kunnen leiden tot extra bezuinigingsmaatregelen

Een ander effect is onvoldoende draagvlak en vertrouwen vanuit de omgeving, Defensie blijft onder de verhoogde aandacht van de AR en een strikter regime van IRF.

6

Roadmap PME PVA

2015 – 2020

Titel Roadmap PME PVA
 Subtitel 2015 – 2020
 Status Concept
 Datum 1 april 2014

Inhoud

1	Management samenvatting	3
2	Analyse	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Omgeving	7
2.3	Ambitie	10
2.4	Bijdrage / doelgroep	15
3	Focus en afhankelijkheden	19
3.1	Focus	19
3.2	Afhankelijkheden	20
4	Roadmap	21
4.1	Omgeving X of Ambitie X (<i>1 streep punt per paragraaf</i>)	21
4.1.1	Activiteiten	21
4.1.2	Onderzoekstrajecten (optioneel)	21
4.1.3	Impact op huidige bedrijfsvoering	22
4.1.4	Mijlpalen/beslispunten	22
4.1.5	Voorkeur in oplossingsrichting(en) (optioneel)	22
4.1.6	Benodigde IV	22
4.1.7	Benodigde capaciteit	22
4.1.8	Benodigde Financiering	22
4.1.9	Raakvlakken/samenhang	22
5	Doorkijk	23
5.1	Overige opmerkingen i r t. roadmap	23
5.2	Wijzigingenoverzicht i r t. vorige versie roadmap	23

Titel Roadmap PME PVA
Subtitel 2015 – 2020
Status Concept
Datum 1 april 2014

Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

1. **Management samenvatting**

Hier kan de managementsamenvatting van de roadmap worden gegeven. Benoem in ieder geval de belangrijkste voorgestelde wijzigingen met de impact en benefits. Verder kunt u hier een advies aan HDBV opnemen ten aanzien van het vervolgtraject (integrale prioritering).

Titel Roadmap PME PVA
Subtitel 2015 - 2020
Status Concept
Datum 1 april 2014

Ministerie van Defensie

Bestuursstaf
HDBV
Kaders en Inrichting / P&A

2. Analyse

2.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt kort ingegaan op wat onder het domein Projecten, Verwerving en Afstoten - PVA - wordt verstaan, waarbij tevens wordt aangegeven uit welke processen het domein bestaat.

Het domein PVA is onder te verdelen naar drie sub-domeinen met bijbehorende processen:

1. Projectmanagement

- initiëren project;
- maken mijlpaalplanning;
- maken middelenplanning (materieel, financieel, personeel);
- voortgangsbewaking;
- issuemanagement;
- risicomangement;
- multiprojectmanagement en programmamanagement.

Feitelijk zijn de processen in algemene zin beschreven in de PRINCEII-methodiek en voor multiprojectmanagement en programmamanagement in Managing Successful Programs (MSP). Deze methodieken zijn niet specifiek voor Defensie uitgewerkt. Wel hanteert DMO voor projectmanagement van materieelprojecten een eigen handboek. Ook het Defensie Materieelkeuze Proces (DMP bestaande uit de fases: behoeftestelling, voorstudie, studie, verwerving, evaluatie) maakt deel uit van dit domein.

Zie bijlage 1 voor een nadere beschrijving.

2. Verwerving

Tactische verwerving

- specificeren
- selecteren
- contracteren

Operationele verwerving

- bestellen
- bewaken
- nazorg

Besturing en beheersing (specifiek voor verwerving)

- opstellen inkoopstrategie en strategisch inkoopmanagement (sourcing)
- opstellen inkoopbehoefteplan (cq inkoopjaarplan)
- (raam-)contractmanagement

Titel Roadmap PME PVA

Subtitel 2015 – 2020

Status Concept

Datum 1 april 2014

Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

- leveranciersmanagement (incl. vendorrating)
- orderbewaking
- kwaliteitsmanagement

Bovenstaande processen van de tactische en operationele verwerving zijn beschreven in het Handboek Verwerving Defensie, waarin ook een grafische beschrijving is opgenomen. Deze processen zijn tevens uitgewerkt in business scenariofiles (BSF's) en Proces Master Files (PMF's) en vastgelegd in ARIS. De besturing en beheersing zijn uitgewerkt in het High Level Design Matlog (HLD) dat binnen SPEER na de eerste ontwerpronde is opgesteld.

Zie Bijlage 2 voor een nadere beschrijving.

3. Afstoting

- stellen afstotingsbehoefte
- initiëren afstotingsbehoefte
- voorbereiden afstoten materieel
- contracteren afnemer
- innemen materieel
- opslag tbv afstoting
- realiseren overeenkomst
- projectmatig afstotingsmanagement

Zie Bijlage 3 voor een nadere beschrijving

De IV-ondersteuning voor de processen van de sub-domeinen Projecten en Afstoten is buiten het SPEER-programma geplaatst. Voor het sub-domein Verwerving betreft de IV-ondersteuning in SPEER verband enkel het operationele verwervingsproces (i.d.z.v. het bestel- en afroepproces) en onderdelen van de besturing en beheersing. Het feit dat de domeinen of onderdelen daarvan buiten de scope van SPEER zijn gevallen of geplaatst wil niet zeggen dat de processen niet met IV worden ondersteund. Die ondersteuning is mogelijk verouderd, gedeeltelijk en niet integraal:

Projecten worden lokaal ondersteund met (legacy) standaardpakketten als Primavera, MSprojects, Principal Toolbox, waarbij er geen sprake is van geïntegreerde project- en transactiesystemen. Recent is een keuze gemaakt om voornamelijk defensiebreed gebruik te gaan maken van Principal Toolbox. Dit kan worden gezien als een eerste stap op weg naar een geïntegreerde projectvoering met SAP Project Systems. Voorlopig is veel handmatig werk nodig om gegevens over te nemen.

Op dit moment zijn er drie grote legacysystemen in gebruik voor verwerving:

Titel Roadmap PME PVA
Subtitel 2015 - 2020
Status Concept
Datum 1 april 2014

Ministerie van Defensie

Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

-VASLOGDOC voor CZSK en Marinebedrijf;
-VA/ALVA voor CLSK en met LCW;
-MVS2 voor de CLAS en ketenlogistieke bedrijven.
Deze systemen worden vervangen door SAP conform de SAP Migratieplanning.

Voor de rijksbrede contracten en contracten voor artikelen die niet in de voorraad worden opgenomen, niet zijn opgenomen in een systeem of configuratie of niet beheerplichtig zijn wordt gebruik gemaakt van het rijks brede DigiInkoop (voorheen EBF).

Voor voortgangsbewaking van Europese aanbestedingen en management informatie wordt bij DMO gebruik gemaakt van IAV.

In SAP kan men de eindresultaten van de procedures registreren (ATB, contract, offerte-aanvraag, offerte, bestelorder, afroep) en kan men de papieren documenten behorende bij het traject scannen en als 'DIR' koppelen aan de SAP-transacties. Er is vooralsnog besloten alleen de documenten te scannen die nodig zijn voor het Voorafgaand Toezicht.

De ondersteuning van de bedrijfsvoering rond FMS (Foreign Military Sales) en het zakendoen met NSPA (NAMSA) is qua interfacing in een vergevorderd stadium, waarbij de NAMSIS interface model staat als herbruikbare oplossing voor opschaling naar Elektronisch Zakendoen van Defensie (EZD) met andere leveranciers. Tenslotte is middels modeldossiers voorzien in zelf ontwikkelde geautomatiseerde documenten om ondersteuning te bieden aan het aanbestedingsproces. Tezamen met een eventuele bredere toepassing van Teneder (wordt bestudeerd) kan dit mogelijk invulling geven aan meerdere aspecten van de benodigde BV-ondersteuning van Verwerving. Dit was eerder in de volle breedte beoogd met de SAP module SRM, later partieel nagestreefd onder werknaam EVO.

Afstoten wordt op geen enkele wijze ondersteund, de SAP module hiervoor is SD (sales & distribution).

Conclusie is dat de bedrijfsprocessen voor PVA momenteel niet dan wel fragmentarisch worden ondersteund door IV of andere middelen. De informatievoorziening is niet geïntegreerd en ondersteuning van de aanbestedingsprocedures (de kern van de verwervingsactiviteiten) in geautomatiseerde systemen is niet ontwikkeld.

De Roadmap PVA richt zich vooral op de IV ondersteuning voor de bedrijfsvoering van het functiegebied Verwerving die thans ontbreekt doordat het oorspronkelijk buiten scope van SPEER is gebleven of door een

Titel	Roadmap PME PVA
Subtitel	2015 - 2020
Status	Concept
Datum	1 april 2014

Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

herijking buiten scope is geplaatst. De verwervingsfunctie is een onmisbare schakel in de lever- of logistieke keten. De bedrijfsvoering van het functiegebied Verwerving is gebaat bij een goede IV-ondersteuning. Een goede bedrijfsvoering van de verwervingsfunctie draagt bij aan het doel van de primaire bedrijfsvoering: de operationele inzetbaarheid.

Er ligt nu voor de korte termijn (2014) een behoefte om het aanbestedingsproces en de dossiervorming digitaal/geautomatiseerd te ondersteunen met een oplossing die aansluit op SAP.

2.2 Omgeving

Positionering van PVA processen in de bedrijfsvoering van Defensie: een algemene schets

Voor wapensysteemmanagement, bevoorrading maar ook inhuur van personeel en diensten is verwerving een onmisbare schakel in de keten. Met uitzondering van de personele uitgaven worden alle uitgaven van Defensie door toedoen van verwerving gerealiseerd. Dit wordt nog versterkt door beleidsuitgangspunten ten aanzien van sourcing, samenwerking met NAVO-partners en rijksbrede samenwerking.

Alle verwerving van wapensystemen verloopt projectmatig. Voor de DMO is dat een bedrag van ongeveer € 900 miljoen op jaarbasis. Goed projectmanagement is randvoorwaardelijk voor het behalen van de afgesproken doelen. Deze doelen worden veelal ook gecommuniceerd met de Tweede Kamer binnen de DMP-procedure.

Door goede afspraken tijdens de verwerving kan de administratieve last worden beperkt bijvoorbeeld door het maken van afspraken over elektronische gegevensuitwisseling. Beter inzicht in de aangekochte goederen en diensten kan leiden tot raamcontracten waarin gunstiger voorwaarden worden afgesproken en behoeften worden gebundeld (assortimentsmanagement).

De wijze waarop de verwerving plaatsvindt c.q. wordt uitgevoerd kan leiden tot innovatieve verbeteringen, ingebracht door leveranciers en partners.

Het belang van afstoting neemt toe. De afstoting levert substantieel geld op voor de Defensiebegroting.

Het specificeren van een behoefte wordt tot het verwervingsdomein gerekend (behoeftestellen) en is essentieel voor Defensie. Vraagstukken over zelf doen of uitbesteden, kopen of leasen, betalen voor gebruik of

Titel Roadmap PME PVA

Subtitel 2015 – 2020

Status Concept

Datum 1 april 2014

Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

voor bezit, onderhoudsafspraken, etc. worden in het verwervingsdomein beantwoord en hebben direct een relatie met de operationele inzet en inzetbaarheid.

De externe omgeving op het gebied van PVA wordt met name ingekleurd door BZK (DGOBR/FHIR, Logius/DigiInkoop), UIC/SIC bij andere departementen, EZ/Tenderned, aanbestedingskalender (tot Tenderned allesdekkend werkt), TED, buitenlandse partners materieelprojecten, NATO Agencies, USG/FMS, leveranciers, afstotingsklanten, etc. Hieronder wordt op de voornaamste omgevingsinvloeden nader ingegaan.

Uit vorenstaande blijkt ook dat de processen van PVA nauw verbonden zijn met andere domeinen en dan vooral de Keten- en Systeemlogistiek.

Ontwikkelingen in de markt

De markt voorziet in een veelheid aan oplossingen voor de ondersteuning van de bedrijfsvoering, waarbij Defensie heeft gekozen voor SAP als (hoofd)systeem. Het adagium "SAP tenzij.." mag wellicht leidend zijn maar zou niet moeten betekenen dat de ogen gesloten worden voor andere generieke oplossingen die de markt kan bieden en in hoge mate al zijn doorontwikkeld. Het blijft natuurlijk wenselijk om waar mogelijk wel te komen tot integratie, waarbij bestaande – geïntegreerde - interfacing met modules van SAP zoals SRM (Supplier Relationship Management) en PS (ProjectManagement) een logische voorkeur hebben. De strategie van SAP lijkt zich ook meer te richten op het versterken van het applicatieportfolio door specifieke overnames, zoals bijvoorbeeld op het vlak van verwerving door de overname van Ariba in 2012.

Ontwikkelingen intern Defensie

Ontwikkelingen binnen Defensie blijven gericht op de nog steeds gewenste ondersteuning, niet alleen in het proces zelf maar ook van de besturing, workflowmanagement, capaciteitsmanagement, contractmanagement, leveranciersmanagement inclusief vendoring. Ook wordt er gewerkt aan de introductie van performance based contracting, dat ook vraagt om de nodige IV ondersteuning. Daarnaast worden in toenemende mate artikelgegevens uit catalogi niet meer door de klant maar door de leverancier beheerd. Zowel defensie als leveranciers willen gebruik maken van elektronische koppelingen voor het zaken doen, niet alleen om veel administratief werk te besparen maar ook om inconsistenties tussen de administratie van Defensie en de leveranciers te voorkomen.

Ontwikkelingen in de internationale samenwerking

Door de omstandigheden binnen Defensie wordt de bedrijfsvoering in toenemende mate gericht op internationale samenwerking, die ook autonoom steeds belangrijker en dwingender wordt. Ten behoeve van de

Titel Roadmap PME PVA
 Subtitel 2015 – 2020
 Status Concept
 Datum 1 april 2014

Bestuursstaf
 HDBV
 Kaders en Inrichting / P&A

NH90 is er een geautomatiseerde koppeling met de NSPA ontwikkeld die mogelijk ook voor andere systemen kan worden gebruikt in de toekomst.

Ontwikkelingen in de interdepartementale samenwerking

Interdepartementaal speelt de ontwikkeling van de Compacte Rijksdienst, de oprichting van IUC's en SIC's, de verdere ontwikkeling van Categoriemanagement en van voorgeschreven ICT applicaties als DigiInkoop, berichtenverkeer via Digipoort en Tendered voor de publicatie van aanbestedingen. Daarnaast dient Defensie in toenemende mate rapportages aan te leveren, zoals spendanalyses, KPI's, duurzaam inkopen etc.

Op dit moment worden met DigiInkoop al bestelorders en facturen elektronisch uitgewisseld met de leveranciers. Het factuurproces is gebaseerd op 'reversed billing' waarbij Defensie zelf een concept-factuur aanmaakt op basis van de acceptatie van de levering. Een vergelijkbaar proces wordt nog niet ondersteund met SAP, maar voor de eenduidige communicatie naar de leveranciers zou een dergelijke systematiek ook voor SAP gewenst zijn.

De hierbij interdepartementaal optredende specialisatie op categorieën sluit aan bij de steeds kleinere capaciteit binnen Defensie om verwerving op alle gebieden volledig zelfstandig uit te voeren. De interdepartementale samenwerking krijgt zo steeds meer invloed op de verwervingsfunctie binnen Defensie, hetgeen vraagt dat de flexibiliteit moet toenemen, waar mogelijk ondersteund door adequate IV.

Een andere interdepartementale ontwikkeling is de rijksbreed ingezette audit op de volwassenheid van inkooporganisaties met het zgn. MSU+ model, waar vanzelfsprekend ook aanbevelingen uit naar voren komen. Bovendien heeft een recente enquête onder verwerfers van Defensie opgeleverd dat er een grote behoefte bestaat aan een betere ondersteuning met geautomatiseerde systemen.

Ontwikkelingen in de wet- en regelgeving

De ontwikkelingen in het Europees aanbesteden krijgen toenemende invloed op de verwervingsprocessen binnen Defensie. Dit blijft niet beperkt tot de aanbestedingsregelgeving zelf maar ook waarop het proces wordt uitgevoerd. Zo ondersteunt de Europese Commissie in toenemende mate dat aanbestedende diensten hun aanbestedingsprocedures volledig digitaal laten verlopen. Een digitale ondersteuning van de aanbestedingsprocedure helpt het automatiseren van de regelgeving wat zeker bijdraagt aan de handhaving en implementatie van de wetgeving (en wordt steeds meer noodzakelijk: adequate signalering van verloop van contracten, termijnbewaking, spendanalyses, elektronisch uitwisselen van aanbestedingsstukken).

Titel Roadmap PME PVA
 Subtitel 2015 – 2020
 Status Concept
 Datum 1 april 2014

Bestuursstaf
 HDBV
 Kaders en Inrichting / P&A

De Algemene Rekenkamer en de ADR toetsen het verwervingsproces op een aantal Key Controls waaraan Defensie al enige jaren beperkt aan kan voldoen wegens het ontbreken van goede IV ondersteuning. Voorbeelden hiervan zijn het bestaan van een integraal contractenregister met een signaalfunctie, spendanalyses, div. KPI's.

In uitvoering zijnde en binnenkort te starten ontwikkelingen

De ondersteuning van de bedrijfsvoering rond FMS (Foreign Military Sales) en het zakendoen met NSPA (NAMSA) is qua interfacing in een vergevorderd stadium, waarbij de NAMSIS interface model staat als herbruikbare oplossing voor opschaling naar Elektronisch Zakendoen van Defensie (EZD) met andere leveranciers. Voor de nieuwbouw release 2.3.0 staan de volgende onderwerpen op het programma:

- Proof of concept Lean Catalogue
- Uitwisseling bestel-, lever- en factuurgegevens voor MB en Boxer
- Uitwisseling bestel-, lever- en factuurgegevens voor ATTV en 7,5 KN voertuigen
- Uitwisseling bestel-, lever- en factuurgegevens voor Landsystemen incl. Patriot
- Afstoten/verkoop van reservedelen via NSPA
- IF 87 fase 2: Interface SAP – Digipoort
- Bedrijfsvoeringsinformatie voor Verwerving
- Uitwisselen leveranciersgegevens KVK en Dun & Bradstreet
- Risicorapportages m.b.v. SAP en Runbook

De onderwerpen die, om welke reden dan ook, niet of deels worden gerealiseerd met Release 2.3.0 staan op de overloop voor een volgende release.

De hierboven vermelde omgevingsfactoren of –invloeden zijn vervat in de scope van de releases vallend onder de basis implementatie SPEER en/of in de ambities zoals hieronder in paragraaf 2.3 uitwerkt.

2.3 Ambitie

Woord vooraf

In de loop van de tweede helft 2013 is door het PVA domein een Roadmap uitgewerkt nog voordat het huidige format van de HDBV beschikbaar was. Een SWOT-analyse zoals met het format in deze paragraaf is bedoeld was toentertijd niet bekend en is voor deze initiële roadmap niet beschikbaar. Wel is het mogelijk aan te geven welke ambities op het gebied van PVA worden nagestreefd en wat het betekent indien deze ambities niet binnen de geplande termijn worden gerealiseerd.

Titel Roadmap PME PVA
 Subtitel 2015 - 2020
 Status Concept
 Datum 1 april 2014

Bestuursstaf
 HDBV
 Kaders en Inrichting / P&A

Vooraf zij opgemerkt dat de in deze Roadmap opgenomen behoeften aan IV-ondersteuning (in de vorm van ambities, streefpunten of welke term dan ook) reeds enige jaren op de noodzakelijk te realiseren wensenlijst van PVA staan vermeld. Veel van de behoeften zijn al gedetecteerd ten tijde van het High Level Design en destijds opgenomen in de 'lichtgroene' scope. Dit hield in dat de SPEER-organisatie de behoefte op korte termijn onderschreef, maar geen geld wilde/kon reserveren ondanks de business cases voor SAP SRM en SAP PS.

Een deel van de behoeften is reeds opgenomen in de herziene planning van SPEER 2013/14.

Uit een enquête gehouden door de SC-Verwerving blijkt dat de gebrekkige ICT-ondersteuning deel uitmaakt van de top 5 ergernissen en top 5 verbeterpunten. Deze Roadmap bevat voornamelijk de behoeften die, zoals hierboven reeds aangegeven, reeds langer gewenst zijn door het PVA domein maar inmiddels randvoorwaardelijk zijn geworden voor het behalen van resultaten op de onderwerpen van Verwerving/Voorzien-in zoals vermeld in de Startnotitie Eenvoud in Besturing en Bedrijfsvoering waarmee de Bestuursraad heeft ingestemd en waarvan de genoemde top 5 verbeterpunten deel uitmaken.

SAP levert namelijk een basisregistratie voor contracten, bestelorders en leveranciers, maar ondersteunt het aanbestedingsproces niet of zeer beperkt. Gezien het feit dat SAP voor de komende jaren slechts minimaal kan worden aangepast en de capaciteit beperkt is, hebben PME PVA, PMH PVA en SC-Verwerving een selectie gemaakt van de absoluut noodzakelijke IV-ondersteuning op korte tot middellange termijn. Een richting voor de IV-ondersteuning op langere termijn zal met een update van de Roadmap kunnen worden ingevuld maar is enkel zinvol als de basale IV-ondersteuning op orde is. De bedoelde korte tot middellange termijn behoeften aan IV-ondersteuning staan t.b.v. deze paragraaf hieronder als de ambities vermeld.

Ambitie 1: werkstroombesturing (workflow management) en digitale ondersteuning en dossiervorming bij aanbestedingen

Korte toelichting:

De aanbesteding kent diverse wettelijke termijnen en procedurele afspraken, die actief bewaakt moeten worden. De ondersteuning van het aanbestedingsprocessen is gebrekkig met veel papieren stromen en veel losstaande informatiesystemen (legacy, SAP, IAV, Tendered). Andere organisaties hebben deze problemen al opgelost. Deze oplossingen draaien als een 'service' in combinatie met SAP. Onderzocht dient te worden welke oplossing het meest geschikt is en welke inspanning het kost om deze te gebruiken (tijd, capaciteit en geld). Deze oplossing moet aansluiten op

Titel Roadmap PME PVA
 Subtitel 2015 – 2020
 Status Concept
 Datum 1 april 2014

Bestuursstaf
 HDBV
 Kaders en Inrichting / P&A

SAP, zonder dubbele invoer en vormt een belangrijk onderdeel van (de projectmatige) verwerving.

Deze ambitie heeft top prioriteit voor het PVA domein en staat voor 2014 te realiseren. Dienaangaande is reeds een behoeftestelling besproken in de DMO-Raad en opgestart naar JIVC/VAM.

Welke knelpunten worden opgelost/wat gaat er mis:

Het aanbestedingsproces wordt niet of onvoldoende ondersteund (publicatie, wettelijke reactietermijnen, rechten en plichten) met grote kans op niet voldoen aan wet- en regelgeving en veel extra benodigde capaciteit (nu al 19 personen inhuur).

De toegankelijkheid van de papieren dossiers is problematisch en vaak op meerdere plaatsen tegelijk gewenst.

Inzicht in status en voortgang van verwervingstrajecten is lastig te krijgen of moet apart worden bijgehouden.

Ambitie 2: Elektronische gegevensuitwisseling

Korte toelichting:

Het moet voor Defensie mogelijk zijn elektronisch bestel-, lever-, performance en factuurgegevens uit te wisselen met leveranciers. Defensie heeft onvoldoende capaciteit om alle informatie over artikelen en wapensystemen handmatig bij te houden. De informatie verandert steeds vaker en de samenwerking in de keten werkt alleen als iedereen gebruik maakt van dezelfde basisinformatie. Verwerfers moeten in de aanbesteding en tijdens de inkoop al rekening houden met de aanlevering van broninformatie over artikelen en wapensystemen door de leverancier in elektronische vorm (o.a. elektronische catalogi). Daarnaast is het belangrijk om elektronisch bestellen en factureren mogelijk te maken. De administratieve last zowel aan de kant van verwerving als bij het magazijn en FABK kan dan verminderen. Er is een PID Elektronisch Zakendoen waarin de werkpakketten verder worden uitgewerkt. Er kan verder worden gebouwd op de ontwikkeling van de NAMSA-interfaces en de dataaadsheets van CBG-M. Deze behoefte is niet alleen van belang voor verwerving, maar ook voor systeemlogistiek (initiële aanleg van nieuw wapensysteem met besturing), ketenlogistiek (assortimentsinformatie, aanleverinformatie) en financiën (prijsinformatie en facturen).

Met onderdelen van deze ambitie wordt reeds aangevangen vanaf Release 2.3.0, zie hierboven in paragraaf 2.2.

Welke knelpunten worden opgelost/wat gaat er mis:

Er is onvoldoende personele capaciteit om de administratie op de 'oude' wijze te doen.

Door de grote volatiliteit is de kans op inconsistenties in de basisgegevens

Titel Roadmap PME PVA
 Subtitel 2015 – 2020
 Status Concept
 Datum 1 april 2014

Bestuursstaf
 HDBV
 Kaders en Inrichting / P&A

tussen leverancier en Defensie groot met veel verstoring van de logistiek en het betaalproces.

Het factuurproces is arbeidsintensief en dient efficiënter te worden gemaakt.

Het managen van innovatieve contractvormen (bijv. Performance based contracting) is niet mogelijk of efficiënt/effectief in te regelen.

Het beheer van de stamgegevens van artikelen en leveranciers is erg arbeidsintensief en heeft een historische achterstand. De datakwaliteit is een probleem.

Ambitie 3: Managementinformatie

Korte toelichting:

Om zicht te krijgen op de voortgang van dossiers, prestaties van leveranciers, omzetvolumes en om spendanalyses, assortimentsanalyses en overige analyses te kunnen uitvoeren is management informatie onmisbaar. Dit is destijds ook al als randvoorwaarde aan SPEER meegegeven bij de eerste oplevering en bij het High Level Design. Niet alles waarover het management wil worden geïnformeerd komt uit SAP (Digi-Inkoop, personele capaciteit, inkoopjaarplannen, modeldossiers).

Met onderdelen van deze ambitie is reeds aangevangen in Release 2.2.0 en in Release 2.3.0 voortgezet, zie hierboven in paragraaf 2.2.

Welke knelpunten worden opgelost/wat gaat er mis:

Gebrek aan inzicht in portfolio en processen, waardoor planning, beheersing en beheer van de inkoop wordt bemoeilijkt. Gevolg is te hoge prijzen en teveel capaciteit nodig.

Niet voldoen aan enkele Key Controls die de AR stelt aan het verwervingsproces.

Niet voldoen aan interdepartementale afspraken.

Prestaties van leveranciers zijn onbekend en worden niet meegenomen. Dit is wel noodzakelijk voor oa LuWaBo.

De kwaliteit van de gegevens is onder de maat.

Ambitie 4: Verbetering capaciteitsmanagement verwerving

Korte toelichting:

Er is nauwelijks inzicht in de vraag naar verwervingscapaciteit en er is behoefte aan een administratie waarmee personele inzet kan worden gepland en geregistreerd en gekoppeld aan materieel en financiën. Uiteindelijk doel een geïntegreerde administratie voor het project en de transactieprocessen (planning en inzet van materieel, personeel en financiën).

Welke knelpunten worden opgelost/wat gaat er mis:

Slechte projectbeheersing, gebrek aan standaardisatie van projectvoering.

Titel Roadmap PME PVA
 Subtitel 2015 – 2020
 Status Concept
 Datum 1 april 2014

Bestuursstaf
 HDBV
 Kaders en Inrichting / P&A

Gebrekkige capaciteitsplanning en voorbereiding van de instandhouding.
 Gebrek aan inzicht in beschikbare personele capaciteit.
 Gebrek aan integratie projectadministratie en resource-administratie P, M, F, dubbel werk en veel kans op inconsistentie en gebrek aan management informatie.
 Problemen met prioritering en afstemming over de projecten heen (multi-projectmanagement).

Ambitie 5: Ondersteuning afstotingsproces

Korte toelichting:

Er is behoefte aan een goede verkoopadministratie gekoppeld aan het bestaande administratief materieelbeheer, configuratiemanagement, werkorderplanning etc. Het proces wordt thans niet tot beperkt in SAP ondersteund.

Met onderdelen van deze ambitie wordt aangevangen in Release 2.3.0, zie hierboven in paragraaf 2.2.

Welke knelpunten worden opgelost/wat gaat er mis:

Het verkoopproces ondervindt problemen door gebrekkig inzicht en gebrekkige ondersteuning: veel versnipperde administraties met dubbele invoer en niet afgestemde plannings. Integratie logistiek en financiën is erg complex.

Er is een gebrek aan management informatie, waardoor ook het financieel beheer wordt bemoeilijkt.

Risico's algemeen

Het uitblijven van of het niet realiseren van de hierboven genoemde ambities brengen de volgende risico's met zich mee.

Actueel onderkende risico's welke mede zijn belicht door de ADR/AR betreffen contractmanagement/ assortimentsmanagement, waarbij de eis wordt gesteld dat er een adequate spendanalyse komt, en automatische alerts met betrekking tot verlopende contracten.

Er wordt op een aantal terreinen risico gelopen als de voorgestelde verbeteringen geen doorgang krijgen. SAP wordt nog niet veel voor de logistieke administratie gebruikt en is lastig om te leren. Het financiële deel is wel in gebruik en is inmiddels ingesleten, maar geeft weinig inzicht in wat precies wordt ingekocht. Nieuwe regelgeving van de HDFC maakt de mensen vrijer om zaken niet financieel te administreren of op een hoog aggregatieniveau. Ook de aanbestedingsregelgeving wordt soepeler. Met de afname van administratief personeel is de kans groot dat de administratie veel minder wordt gevuld. Dit heeft de volgende risico's tot gevolg (de nummers verwijzen naar de functionaliteit in de Bijlage 1 die als maatregel dient om de risico's te beperken):

Titel Roadmap PME PVA

Subtitel 2015 – 2020

Status Concept

Datum 1 april 2014

Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

1. Onrechtmatigheid neemt toe
Er wordt buiten contracten om gekocht. De aanbestedingsregels worden niet gehanteerd, waardoor Defensie kwetsbaarder wordt voor aanspraken van de markt. Het materieel beheer wordt lastig als men niet weet welk materieel binnen komt, wie het in beheer heeft en waar het zich bevindt. Regelgeving wordt oncontroleerbaar vanuit de informatiesystemen (splitsing van dossiers?) en applicatiecontroles (raamcontract aanwezig?, juiste prijs) worden ontlopen.
2. Ondoelmatigheid neemt toe
Zonder inzicht in de behoeften van Defensie kan geen spendanalyse worden uitgevoerd en kan niet worden vastgesteld of raamcontracten nuttig zijn. Dit leidt tot hogere prijzen en meer losse en dure aanbestedingstrajecten voor hetzelfde materieel. Defensiemedewerkers zoeken de kortste weg naar een oplossing, maar die kan ook duur zijn. Toezicht is door gebrek aan administratie erg lastig.
3. Besturing wordt lastiger
Als de IV-ondersteuning niet op orde is ontbreekt het de bestuurders aan inzicht in inkopen per subassortiment, planningsinformatie, voortgang op kritische dossiers, vertragingen, budgetuitputting per subassortiment. Dit maakt het strategisch en tactisch inkoopmanagement erg lastig. Ook het assortimentsmanagement wordt ernstig belemmerd wanneer alleen financiële boekingen plaats vinden. Het verantwoorden en rapporteren wordt bemoeilijkt door het feit dat informatie niet meer wordt ingevoerd.

2.4 Bijdrage / doelgroep

Geef in onderstaande tabel aan waaraan de hierboven benoemde streep punten (ambities en extern opgelegde ontwikkelingen) bijdragen en op welke doelgroep zij betrekking hebben.

Streep punten	Bijdrage/doelgroep		
Ambitie 1	Bijdrage:	J/N:	Toelichting:

Titel Roadmap PME PVA

Subtitel 2015 - 2020

Status Concept

Datum 1 april 2014

Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

	Schaalvoordelen	J	Beschikbare IV oplossingen zijn breed inzetbaar bij de verwervingsorganisaties van Defensie
	Strategische doelen	J	Eenvoud in bedrijfsvoering en besturing. Financiële duurzaamheid. Interdepartementale samenwerking. Naleving wet- en regelgeving. Beheer op orde.
	Kostenreductie	J	Minder extra capaciteit, minder administratieve lasten.
	Primair proces	J	Verwerving is integraal onderdeel van het voorzien in en instandhouding van materiaal en diensten.
	Bedrijfsvoering	J	Verhoging effectiviteit en efficiency PVA, KLOG, SLOG, AGW
	Doelgroep:		Omvang:
Ambitie 2	Bijdrage:	J/N:	Toelichting:
	Schaalvoordelen	J	Oplossing is breed toepasbaar binnen de verwervingsorganisatie van Defensie.
	Kostenreductie	J	Minder capaciteit benodigd, minder administratieve lasten, reduceren foutieve invoer en systeemcorrecties
	Strategische doelen	J	Eenvoud in bedrijfsvoering en besturing. Financiële duurzaamheid. Naleving wet - en regelgeving (bijv. KVK gegevens).
	Primair proces	J	Verwerving is integraal onderdeel van het voorzien in en instandhouding van materiaal en diensten.

Titel Roadmap PME PVA

Subtitel 2015 - 2020

Status Concept

Datum 1 april 2014

Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

	Bedrijfsvoering	J	Verhoging effectiviteit en efficiency PVA, KLOG, SLOG, AGW
	Doelgroep:		Omvang:
Ambitie 3	Bijdrage:	J/N:	Toelichting:
	Schaalvoordelen	J	Oplossing is breed toepasbaar binnen de verwervingsorganisatie van Defensie.
	Kostenreductie	J	Effectievere sturing op de organisatie en processen. Effectief contract- en leveranciersmanagement.
	Strategische doelen	J	Eenvoud in bedrijfsvoering en besturing. Financiële duurzaamheid. Interdepartementale samenwerking. Naleving wet- en regelgeving. Beheer op orde.
	Primair proces	J	Verwerving is integraal onderdeel van het voorzien in en instandhouding van materiaal en diensten. Adequate info voorziening van belang voor bijv. materieelplanning en aanschafmomenten.
	Bedrijfsvoering	J	Draagt bij aan verhoging effectiviteit en efficiency PVA, KLOG, SLOG, AGW. Toetsing en kwaliteitsmetingen.
	Doelgroep:		Omvang:
Ambitie 4	Bijdrage:	J/N:	Toelichting:
	Schaalvoordelen	J	Oplossing is breed toepasbaar binnen de verwervingsorganisatie van Defensie.
	Kostenreductie	J	Effectievere en efficiëntere sturing op de organisatie

Titel Roadmap PME PVA

Subtitel 2015 – 2020

Status Concept

Datum 1 april 2014

Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

	Strategische doelen	J	Interdepartementale samenwerking. Inzetbaarheid personeel.
	Primair proces	J	Verwerving is integraal onderdeel van het voorzien in en instandhouding van materiaal en diensten. Plannen van inkoopcapaciteit is noodzakelijk voor behoefterealizatie.
	Bedrijfsvoering	J	Draagt bij aan verhoging effectiviteit en efficiency van de verwervingsorganisatie.
	Doelgroep:		Omvang:
Ambitie 5	Bijdrage:	J/N:	Toelichting:
	Schaalvoordelen	J	Beperkt. Afstoting is specifiek belegd binnen de verwervingsorganisatie.
	Kostenreductie	J	Effectievere sturing op de organisatie en processen. Effectief contract- en leveranciersmanagement. Minder administratieve lasten.
	Strategische doelen	J	Financiële duurzaamheid.
	Primair proces	J	Afstand van overtollig of afgeschreven materieel.
	Bedrijfsvoering	J	Afstoten van materieel is sluitstuk van de instandhoudingsperiode. Maakt integraal deel uit van de leverketen.
	Doelgroep:		Omvang:

Titel Roadmap PME PVA
 Subtitel 2015 – 2020
 Status Concept
 Datum 1 april 2014

Bestuursstaf
 HDBV
 Kaders en Inrichting / P&A

3. Focus en afhankelijkheden

In dit hoofdstuk wordt een eerste onderscheid aangebracht in de streefpunten. Verder wordt in kaart gebracht wat de afhankelijkheden zijn. Met afhankelijkheden worden de relaties met andere domeinen bedoeld en de randvoorwaarden om de streefpunten succesvol te realiseren.

3.1 Focus

Geef in onderstaande tabel de streefpunten weer die gedurende de looptijd van de roadmap nagevolgd zouden moeten worden. Gebruik hiervoor de volgende driedeling:

1. *Wettelijke of politieke noodzaak of politieke toezegging*
2. *SG prioriteit*
3. *Nice to have.*

	Streefpunten	Driedeling
1	<i>Ambitie 1: werkstroombesturing (workflow management) en digitale ondersteuning en dossievorming bij aanbestedingen</i>	<i>Wettelijke noodzaak Politieke toezegging En SG thema Eenvoud en thema Financiële duurzaamheid</i>
2	<i>Ambitie 2: Elektronische gegevensuitwisseling</i>	<i>Politieke toezegging Wettelijke noodzaak (KVK gegevens) En SG thema Eenvoud en thema Financiële duurzaamheid</i>
3	<i>Ambitie 3: Managementinformatie</i>	<i>Wettelijke noodzaak Politieke toezegging En SG thema Eenvoud en thema Financiële duurzaamheid</i>
4	<i>Ambitie 4: Verbetering capaciteitsmanagement verwerving</i>	<i>Politieke toezegging SG thema Personeel</i>
5	<i>Ambitie 5: Ondersteuning afstotingsproces</i>	<i>SG thema Financiële duurzaamheid</i>

Titel Roadmap PME PVA
Subtitel 2015 -- 2020
Status Concept
Datum 1 april 2014

Bestuursstaf
HDBV
Kaders en Inrichting / P&A

3.2 Afhankelijkheden

In het kader van het High Level Design Matlog zijn de onderscheiden deelprocessen bij Projecten, Verwerving en Afstoten in beeld gebracht, in samenhang met zogenaamde besturingsplaten, waarin de besturende elementen en processen (inclusief het strategisch inkoopmanagement waaronder bijvoorbeeld sourcingbeleid) in relatie worden gebracht tot de stappen in elk hoofdproces. Een en ander sluit op procesniveau vanzelfsprekend aan bij het HVD.

De samenhang met andere ketenprocessen komt tot uiting in de hoofdbesturingselementen die voor de onderscheiden functionele gebieden dezelfde zijn, alsmede door de onderkende input in de processen zelf vanuit de andere functionele gebieden Ketenlogistiek en Systeemlogistiek (ketenprocessen).

Voor wapensysteemmanagement, bevoorrading maar ook inhuur van personeel en diensten is verwerving een onmisbare schakel in de keten. Met uitzondering van de personele uitgaven worden alle uitgaven van Defensie door toedoen van verwerving gerealiseerd. Dit wordt nog versterkt door beleidsuitgangspunten ten aanzien van sourcing, samenwerking met NAVO-partners en rijksbrede samenwerking.

Titel Roadmap PME PVA

Subtitel 2015 - 2020

Status Concept

Datum 1 april 2014

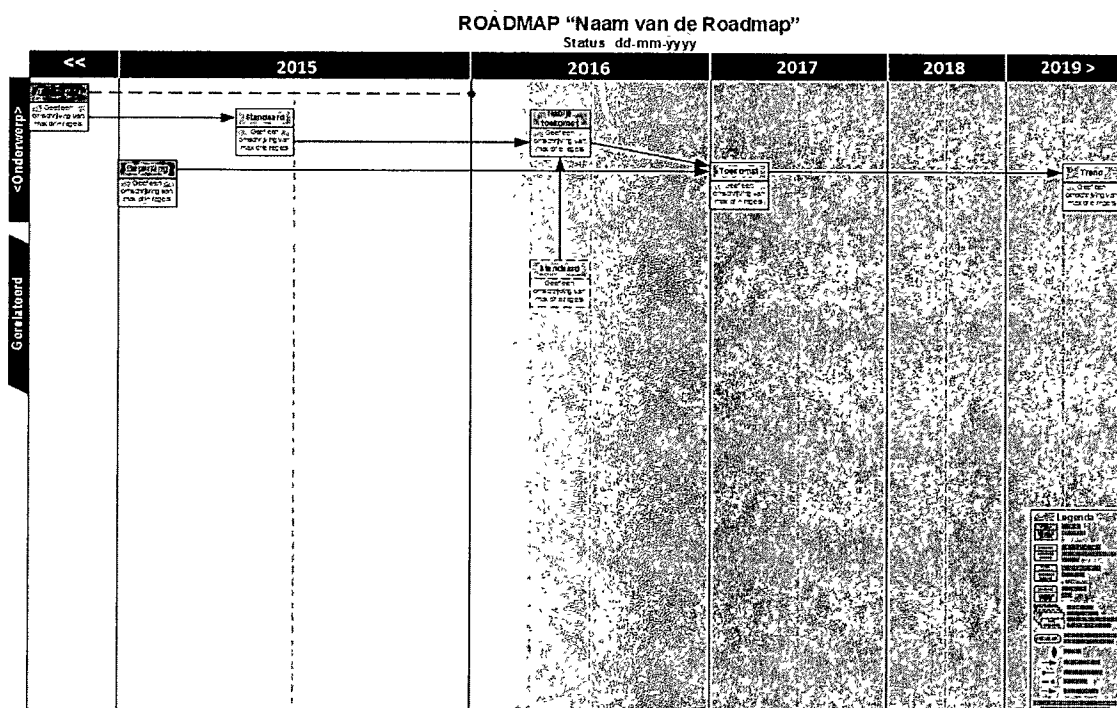
Bestuursstaf

HDBV

Kaders en Inrichting / P&A

4. Roadmap

In dit hoofdstuk worden de geselecteerde streep punten uitgewerkt in activiteiten in de tijd en worden de benodigde onderzoekstrajecten, IV, capaciteiten en financiële middelen benoemd. Het hoofdstuk start met een grafische weergave van de activiteiten in de tijd en de relaties tussen deze activiteiten.



4.1 Omgeving X of Ambitie X (1 streep punt per paragraaf)

4.1.1 Activiteiten

Geef hier een beschrijving van de benodigde activiteiten om het streep punt te realiseren.

- Activiteit 1
- Activiteit 2

4.1.2 Onderzoekstrajecten (optioneel)

Beschrijf hier de de benodigde onderzoekstrajecten.

Titel Roadmap PME PVA
Subtitel 2015 – 2020
Status Concept
Datum 1 april 2014

4.1.3 Impact op huidige bedrijfsvoering

Beschrijf hier de impact van de wijziging op de huidige bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld; interface A is niet meer benodigd, aanpassing van lesmateriaal en procesbeschrijvingen benodigd.

4.1.4 Mijlpalen/beslispunten

Licht hier de mijlpalen en beslispunten ten aanzien van het streefpunt toe. Bijvoorbeeld; resultaat onderzoekstraject.

4.1.5 Voorkeur in oplossingsrichting(en) (optioneel)

Indien in de wijziging meerdere oplossingsrichtingen worden aangegeven, kunt u hier de voorkeursoplossingsrichting motiveren.

4.1.6 Benodigde IV

Beschrijf hier de benodigde IV om het streefpunt te realiseren.

4.1.7 Benodigde capaciteit

Geef hier een indicatie van de capaciteit om het streefpunt te realiseren. Denk hierbij ook aan capaciteit bij OTCLOG voor het verzorgen van een opleiding.

4.1.8 Benodigde Financiering

Geef hier een indicatie van de benodigde financiering om het streefpunt te realiseren.

4.1.9 Raakvlakken/samenhang

Beschrijf hier de raakvlakken in termen van relaties, invloed, afhankelijkheden, randvoorwaarden e.d. met andere streefpunten of activiteiten.

Titel Roadmap PME PVA
Subtitel 2015 - 2020
Status Concept
Datum 1 april 2014

Bestuursstaf
HDBV
Kaders en Inrichting / P&A

5. Doorkijk

5.1 Overige opmerkingen i.r.t. roadmap

Hier kunt u relevante informatie toevoegen ten aanzien van overige mogelijkheden en/of functionaliteiten welke al wel in de toekomst worden voorzien (trends/ontwikkelingen) maar nog niet in de roadmap staan vermeld danwel staan gepland. Geef hierbij aan of deze functionaliteiten al dan niet worden meegenomen in het volgende release van de roadmap

5.2 Wijzigingenoverzicht i.r.t. vorige versie roadmap

Geef hier in bulletvorm de wijzigingen ten opzichte van de vorige van de roadmap.

- Xxyy
- Xxyy



2014-2019

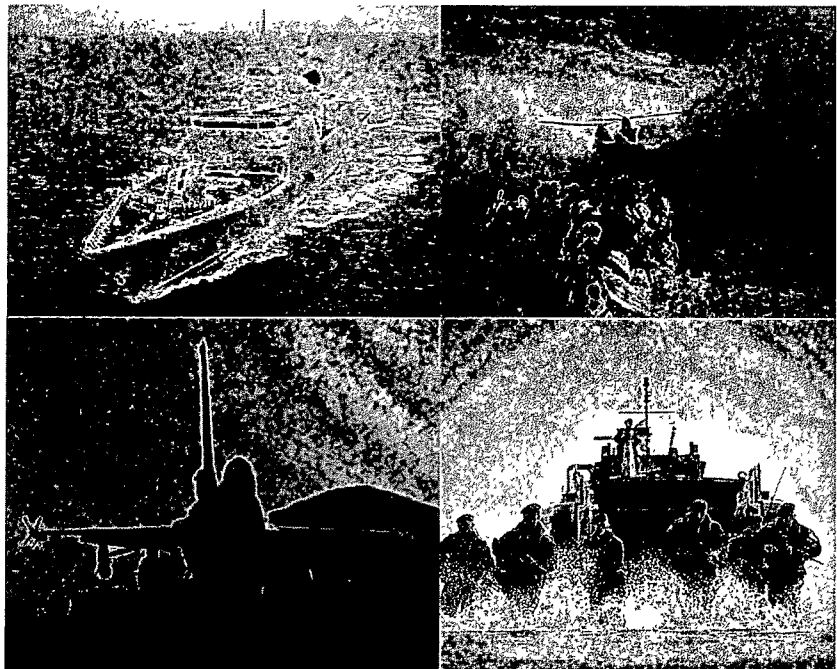
Versie 1.0.0

Datum

Status

Concept

Plannen zijn de basis voor veranderingen, als je geen plan hebt, dan weet je ook niet wat je moet veranderen.




Colofon

Bestuursstaf
Hoofddirectie Bedrijfsvoering
Afdeling Procesinrichting & Architectuur

Plein 4
Postbus 20701
2500 ES Den Haag

Contactpersoon


*Coördinerend Adviseur Bedrijfsvoering
PME Ketenlogistiek
PME Transport*



Versie
Auteur(s)

1.0.0



Inhoud

ColofonFout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1	Managementsamenvatting	5
2	Analyse	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Ambitie	7
2.2.1	Prioriteit 1. "Basisimplementatie ERP M&F"	8
2.2.2	Prioriteit 2. "Optimaliseren"	9
2.2.3	Prioriteit 3. "Nieuwe functionaliteiten"	9
2.3	Uitgangspunten	10
2.4	Aannames	10
2.5	Regieagenda	11
2.6	Speerpunten CDS	11
2.7	Visie op de logistiek	12
2.8	HLD MATLOG en HLD Defensie	12
2.9	Logistieke keten van Defensie	13
2.10	Omgeving	15
2.10.1	Ontwikkelingen in de omgeving	15
2.10.2	Stakeholder analyse	19
2.10.3	SWOT analyse	19
2.11	Bijdrage / doelgroep	21
3	Focus en afhankelijkheden	22
3.1	Focus	22
3.2	Afhankelijkheden	22
4	Roadmap	23
4.1	Omgeving of ambitie	23
4.2	Ondersteunen reorganisatie (A)	23
4.3	Sluiten ketens inclusief ondersteunen (joint) operationeel optreden (B)	23
4.4	Nieuwe functionaliteiten (C)	25
4.5	Uit faseren legacy (D)	25
4.6	Kwaliteit gegevens verbeteren (data schonen) (E)	27
4.7	Invoeren en benutten basisfuncties (inclusief migraties) (F)	28
4.8	Waarborgen continuïteit van de bedrijfsvoering en stabiel beheer (G)	29
4.9	Algemeen overzicht	29
4.9.1	Activiteiten	29
4.9.2	Onderzoekstrajecten	30
4.9.3	Impact op de huidige bedrijfsvoering	30
4.9.4	Mijlpalen/beslispunten	31
4.9.5	Voorkeur in oplossingsrichting(en)	31
4.9.6	Benodigde IV	31
4.9.7	Benodigde capaciteit	31
4.9.8	Benodigde financiering	32
4.9.9	Raakvlakken/samenhang	33
5	Doorkijk	34
5.1	Overige opmerkingen	34
5.2	Wijzigingenoverzicht	34

Bijlage 1	Refertes/geraadpleegde bronnen	35
Bijlage 2	Overzicht succesfactoren voor implementatie	37
Bijlage 3	Processen op hoofdlijnen	38
Bijlage 4	Overzicht bedrijfsdoelstellingen KLOG en Transport	39
Bijlage 5	Operational Design	42
Bijlage 6	Toelichting op Operational Design	43

1 Managementsamenvatting

Met de inbedding van de integratie van de bedrijfsvoering en informatievoorziening in de lijnorganisatie is er een behoefte ontstaan om per domein zogenaamde Roadmaps te schrijven. Deze Roadmaps zullen uiteindelijk door HDBV worden geïntegreerd tot een Defensie Roadmap. Deze is weer op zijn beurt input voor de Roadmap die JIVC moet opstellen voor de IV.

Defensie krijgt te maken met veel veranderingen de komende jaren. In essentie biedt het ERP systeem van SAP zeer veel mogelijkheden die we nog niet ten volle benutten. Vaak gaan de kosten voor de baat uit. Maar de 'personele baten' en 'financiële baten' zijn wel al ingeboekt. Om de mogelijkheden te benutten zullen we nog veel inspanningen moeten leveren.

Het ERP systeem van SAP, gebaseerd op 'best practices', biedt zeer veel mogelijkheden. Echter deze zijn vaak complex, zeer uitgebreid en kent veel ruimte voor varianten. Dit betekent dat we ons niet moeten laten verleiden tot complexe oplossingen in de bedrijfsvoering maar juist in moeten steken op standaard SAP functionaliteiten en processen op basis van civiele en internationale militaire standaarden en 'best practices'. Uitzonderingen moeten we alleen accepteren als het echt niet anders kan. Dit sluit aan op het zesde thema van de regieagenda: doelgericht en doelmatig (eenvoud in besturing en bedrijfsvoering). Daarmee dragen we met name weer bij aan het speerpunt van de CDS: inzet waarmee we ons onderscheiden.

De afgelopen jaren hebben vooral de medewerkers op de werkvloer te maken gekregen met de invoering van SAP. Zij moesten hun processen veranderen en opleidingen volgen. Nu is het management aan de beurt om de vruchten te gaan plukken van de mogelijkheden van SAP ter ondersteuning van hun besluitvorming. Daar moeten zij wel wat voor gaan doen. Zij zullen zich moeten gaan verdiepen in de voor hun organisatie veelal veranderende bedrijfsvoering, informatievoorziening en hun onderlinge afhankelijkheden. Daarmee kunnen zij leiding geven aan de verdere implementatie en toepassing van SAP. Maar ook investeren in personeel om de juiste talenten te ontdekken die de bedrijfsvoering en informatievoorziening op een hoger niveau kunnen tillen. Dit sluit aan bij het vierde thema van de regieagenda: Defensie is mensenwerk (personeel als belangrijkste kapitaal).

Deze Roadmap is bedoeld voor de HDBV voor het opstellen van de Defensie Roadmap, JIVC voor het opstellen van de IV Roadmap en de Defensieonderdelen voor het vaststellen van de 'marsroute' naar de onderkende doelstellingen.

2 Analyse

2.1 Inleiding

When companies buy a generic application, they buy a generic process as well.
 Nicholas Carr (2003) 'IT Doesn't Matter', Harvard Business Review.

Deze inleiding geeft een beeld van hoe de wetenschap aankijkt tegen ERP systemen. Er zijn veel misverstanden en vooroordelen, vaak door onwetendheid, over ERP systemen. Met behulp van deze kennis zijn we in staat om de voordelen te benutten en 'best practices' van implementaties te gebruiken voor de toekomst.

Het succes van de opkomst van Enterprise Resource Planning (ERP) systemen is niet te ontkennen. SAP, de marktleider op het gebied van ERP systemen, heeft in 2013 meer dan 251.000 klanten in 180 verschillende landen. In 2001 was dit aantal nog 17.500 [Ref. 15]. De laatste 12 jaar heeft er dus ruim een vertienvoudiging plaatsgevonden. De initiële voordelen van ERP zijn vooral binnen productieprocessen te vinden, zoals een beter beheer van de inventaris en snellere orderafhandeling. Tevens blijkt dat de echte voordelen van ERP het standaardiseren van de bedrijfsprocessen, het bouwen van accurate, probleemloze databases gegevensverzamelingen en het minimaliseren van data complexiteit betreft. Verder blijkt dat er bij ERP-implementaties initieel sprake is van een sterke interne focus. Door een sterk veranderende omgeving en de sterke opkomst van Web technologie, verdwijnt deels het voordeel van ERP-systemen omdat bijvoorbeeld er sprake is van meer data-overhead. Aan de andere kant biedt de Web technologie meer mogelijkheden om ERP systemen, ook van andere organisaties, eenvoudiger te ontsluiten. Het is onvermijdelijk voor ondernemingen om hun bedrijfsprocessen aan te moeten passen op die van de consumenten, leveranciers, partners en distributeurs [Ref. 19]. Echter een onderneming kan met behulp van ERP concurrentie voordeel behalen door een vermindering van het gebruik van middelen en het kunnen reageren op de constant veranderende omgeving [Ref. 14].

In de jaren 90 waren veel bedrijven bereid om bedrijfsprocessen, workflows, en vaardigheden van de werknemers aan te passen, maar waren informatie technologie (IT) oplossingen vaak een bottleneck. Sindsdien is er uiteraard veel vooruitgang geboekt in IT oplossingen, echter betekent dat nog niet dat ERP implementaties verlopen zoals verwacht [Ref. 23 en 25]. Uit onderzoek blijkt dat zelfs de helft van de ERP implementaties falen. Een implementatie heeft gefaald als de mogelijkheden en het gebruik van het ERP systeem niet in zijn volledigheid zijn benut, personeel het systeem niet gebruikt en/of de onderneming de functionaliteiten van het ERP systeem niet in stand kan houden [Ref. 14].

Implementaties van IT systemen hebben ook effecten op de beurswaarde van bedrijven. Zo is aangetoond dat abnormale verandering in de prijzen van aandelen van een bedrijf het grootst zijn wanneer binnen een onderneming een grote functionele en fysieke implementatie wordt aangekondigd. Dit kan bijvoorbeeld van toepassing zijn indien in een onderneming meerdere ERP modulen zullen worden gebruikt en het systeem ook over meerdere vestigingen wordt uitgerold. De meerwaarde van een ERP systeem wordt vooral gezien in zogenaamde Organizational Integration (OI). Meerwaarde ontstaat ook doordat er opties voor de

toekomst ontstaan (option value generation). In dit onderzoek werd echter niet gekeken naar de daadwerkelijke ERP implementatie en of deze uiteindelijk succesvol was [Ref. 25]. Daarentegen zijn er meerdere studies verricht, die wel de succesfactoren van ERP implementaties onderzocht hebben [Ref. 16, 17, 18, 21, 22, 23 en 24]. Succesfactoren van IT implementaties hebben invloed op drie onderdelen van implementatiesucces, dit betreft: organisatorisch, projectmatig, en technisch implementatie succes [Ref. 26].

Uit referentie 20 blijkt dat de volgende 12 onderdelen deel uitmaken van "Systems analysis, selection and technical implementation":

- Legacy systemen.
- Minimale customizing.
- Configuratie van de totale ERP architectuur.
- Krachtige en geraffineerde testen.
- Integratie.
- Gebruik van ontwikkelmiddelen en implementatie methoden van de leverancier.
- Selectie van het ERP pakket.
- Selectie van de ERP architectuur.
- Selectie van te converteren data.
- Data conversie.
- Geschikte modelleer methoden/technieken.
- Incidentmanagement.

Deze 12 onderdelen bevatten ook onderdelen welke betrekking hebben op de analyse en selectie van het systeem. De selectie is binnen Defensie voorbehouden aan de dienstverlener en blijft hier dus buiten beschouwing in deze Roadmap. Zoals eerder beschreven hoort minimale customizing onderdeel te zijn van projectmatig implementatie succes. De volgende drie variabelen bepalen in welke mate de technische implementatie succesvol is:

- De mate waarin de het software architectuur is vastgesteld voordat tot implementatie wordt over gegaan;
- De mate waarin de software getest wordt voordat tot een globale toepassing wordt overgegaan;
- De mate waarin integratie met oudere data wordt toegepast.

Hiermee is duidelijk dat keuzes in de voorbereiding en ontwerp mede bepalend zijn voor de mate van succes voor een implementatie.

2.2

Ambitie

Hoofddoelstelling van de invoering van SAP in het kader van SPEER is: "Het realiseren en implementeren van een defensiebrede paarse (joint) keten voor het ondersteunen van missies.¹"

In onderstaande paragrafen zijn de prioriteiten per doelstelling weergegeven zoals deze zijn afgeleid uit het plan 'Afronding BASIS implementatie ERP'[Ref. 2]. De letter/cijfer combinatie refereert naar deze doelstellingen zoals die zijn opgenomen in Bijlage 5 en Bijlage 6. Deze Roadmap beschrijft de ontwikkelingen vanuit het perspectief van de ketenlogistiek en legt waar nodig relaties met verplaatsingen en transport.

¹ Impliciet betekent dit dat om de ondersteuning van missies mogelijk te maken de reguliere bedrijfsvoering en ondersteuning van oefeningen moet zijn geregeld met dezelfde bedrijfsvoering en IV ondersteuning

2.2.1 Prioriteit 1. "Basisimplementatie ERP M&F²"

De hoogste prioriteit wordt gegeven aan:

- (A1) Het ondersteunen van de reorganisaties. De consequenties van de reorganisaties uit de Beleidsbrief 2011 op de inrichting van de informatievoorziening, dient gewaarborgd te zijn. Het gaat hierbij overigens niet om het ontwikkelen van nieuwe functionaliteiten, maar om de juiste afbeelding van de organisatiestructuur in de informatiesystemen en – daaraan gekoppeld – de rechtmatige toegang tot de juiste gegevensverzamelingen³.
- (B) Het ontwikkelen van nieuwe functionaliteiten gericht op het 'sluiten van de ketens'⁴. De ontwikkeling van nieuwe functionaliteit wordt primair gericht op het bieden van complete ondersteuning van de transactieverwerking in procesketens ('end-to-end'). Aldus wordt de problematiek van 'gebroken ketens' (=gedeeltelijke ondersteuning door ERP M&F en gedeeltelijke ondersteuning met legacy) opgelost, kunnen tijdelijke 'work arounds' vervallen en tijdelijke interfaces uitgezet worden en kunnen legacysystemen eindelijk uitgezet worden.
- (D) Het uitfaseren van (overige) legacysystemen. Ook legacysystemen in het M&F domein die qua functionaliteiten niet volledig vervangen kunnen worden door ERP M&F, zullen versneld moeten uit faseren⁵. Daartoe is een plan 'Plan van Aanpak uit faseren overige legacy i.h.k.v. de uitrol SAP' opgesteld. De legacysystemen in het M&F-domein die qua functionaliteiten wel volledig vervangen kunnen worden door ERP M&F dienen niet nodeloos lang aan in gebruik te blijven staan. In het eerder genoemde plan van aanpak is geformuleerd om zulks te voorkomen.
- (E) Het ondersteunen van de dataschoning. Omdat vervuilde data kan leiden tot stagnaties in de transactieverwerking, wordt ook het schonen van data met de hoogste prioriteit opgepakt. Het schonen van vervuilde data wordt daarbij gezien als een verantwoordelijkheid van de bedrijfsvoering zelf, het JIVC biedt alleen ondersteuning bij de technische verwerking van schoningsacties⁶.
- (F) Het zo breed mogelijk uitrollen en benutten van de ERP M&F-kernel (migreren) op basis van de functionaliteiten uit de ERP M&F releases 2.1.0 en 2.2.0. Daarbij dient rekening gehouden te worden met voldoende voorbereidingstijd (dataschoning), voldoende hersteltijd bij 'blokkerende fouten' (nazorg) en risicoreductie door een sequentiele invoering van ERP M&F bij de grote depots (DBGS, MB, LCW). Deze sequentiele aanpak maakt het mogelijk om leerervaringen op te doen en over te dragen naar andere implementatiepartijen. De contracten met de huidige migratiepartners dienen tijdig aangepast te worden op deze ontwikkelingen (en zo nodig verlegd te worden, de contracten lopen medio 2014 af).

2 ERP M&F staat voor Enterprise Resource Planning Materieellogistiek & Financien

3 Hier gaat het dus niet om het aanpassen van de organisatiestructuur omdat ERP dit zo dicteert. Het gaat om de organisatiestructuur zoals die is ontworpen weer te geven (af te beelden) in SAP zodat ook de juiste relaties en processen vormgegeven kunnen worden

4 Bij het ontsluiten van nieuwe SAP M&F functionaliteiten wordt in beginsel alleen gebruik gemaakt van de reeds aangeschafte en beproefde SAP-modulen (w.o. 'industry solutions'). Aldus moet een verdere toename van de complexiteit in het IT-landschap voorkomen. Daar waar maatwerk is toegepast (bijv. bij de begrotingsvoorbereiding en -verantwoording FINAD), moet dit waar mogelijk weer ongedaan gemaakt worden door terug te keren naar standaard-functionaliteiten. Onderzoeken daartoe zullen geïnitieerd worden

5 Hoe er met de in ERP M&F ontbrekende functionaliteiten die in de legacy systemen wel voorkomen moet worden omgegaan is nog onduidelijk

6 Een randvoorwaarde hierbij is dat voor alle mogelijk voorkomende schoningsactiviteiten de aanpak bekend is inclusief het proces van archiveren van diverse data objecten is ingeregeld en tooling hiervoor beschikbaar is

- (G1): Het waarborgen van de continuïteit van de bedrijfsvoering door het bieden van een goede implementatiebegeleiding en een goede nazorg. Daar waar SAP ERP M&F is uitgerold, dient bovendien toegezien te worden op een correct & volwaardig gebruik van SAP ERP M&F. Aldus wordt de bedrijfsvoering optimaal ondersteund en kunnen legacysystemen op tijd uitgezet worden. Daar waar deze continuïteit onvoldoende gewaarborgd is, dienen aanvullende maatregelen getroffen te worden.

2.2.2 *Prioriteit 2. "Optimaliseren"*

De op één-na-hoogste prioriteit wordt gegeven aan:

- (A2) Het beproeven van ERP M&F- functionaliteiten m.b.t. het flexibiliseren organiseren & reorganiseren, onder meer ten behoeve van een verbetering van de Ondersteuning van het Operationeel Optreden.
- (G2) Het optimaliseren van het IV-beheer IV². Het beheer zal op basis van een 'Technical health check ERP M&F' geoptimaliseerd worden. Het vermijden van maatwerk, het verbeteren van de gebruikersondersteuning (waar onder wegwerken 'work arounds' en op peil brengen gebruikerskennis) en het oplossen & saneren van openstaande issues zal daarbij bijzondere aandacht krijgen. Een her implementatie van bestaande SAP-modulen/functionaliteiten wordt – bij het vermijden (dan wel verminderen) van maatwerk – overigens niet uitgesloten.

2.2.3 *Prioriteit 3. "Nieuwe functionaliteiten"*

De laagste prioriteit wordt gegeven aan:

- (C) Het ontwikkelen van nieuwe functionaliteiten. Het gaat hierbij om functionaliteiten die niet nodig zijn om de 'ketens te sluiten'⁸ en in SPEER Weer Spits, update 6 deel wel uitmaakten van release 2.3.0. Er wordt pas capaciteit besteed aan deze nieuwbouw-activiteiten indien de realisatie van prioriteiten 1 en 2 op geen enkele wijze in gevaar gebracht wordt.

⁷ Binnen het JIVC wordt – i h k v het verbeteren van het IV-beheer - onderzoek gedaan naar 'modernere & flexibelere IT' Het JIVC claimt daarom ruimte voor innovatie en heeft daartoe een aantal pilot-projecten geformuleerd Deze pilots zullen doorgang vinden, maar mogen geen budgettaire of capaciteitsverdringingseffecten creëren richting de afronding van de basisimplementatie SAP M&F Voor de pilot SGA/BPM op basis van OpenText/Cordys is géén toestemming verleend om nieuwe pilots op te starten Er moet eerst een evaluatie opgeleverd worden op basis van de uitgevoerde pilots

⁸ De functionaliteiten voor het sluiten van de ketens vallen onder (B)

2.3 Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd:

- Standaard SAP, tenzij .
- Paarse processen met oog voor joint aspecten.
- Processen onder operationele omstandigheden zijn identiek als aan die onder reguliere omstandigheden⁹.
- Integrale benadering van de processen.
- HLD MATLOG en HLD Defensie.
- Strategische Kaart Defensie.
- Regieagenda en speerpunten CDS.
- Bedrijfsvoering gebruikt ARIS¹⁰ (met de PMF¹¹'n).
- De Roadmap maakt integraal onderdeel uit van het BPB proces.
- In het gereedstellingsberaad en/of bedrijfsvoeringsoverleg Defensie wordt de regie over de voortgang besproken.

2.4 Aannames

De volgende aannames zijn gehanteerd:

- Er is M€15 per jaar beschikbaar voor investeringen in de periode 2015-2022¹².
- JIVC raamt middelen voor het 'in stand houden' maar ook indien nodig verbeteren van legacy systemen in overleg met de behoeftestellers.
- Er is ruimte om tussen budgetten te schuiven.
- Lijn organisatie zorgt zelf voor kennis management aan gaande de integratie van de bedrijfsvoering en informatievoorziening.
- OTCLOG richt zich primair op functie opleidingen op het gebied van IV waarbij onder andere gekeken wordt naar de mogelijkheden van E-learning.
- De lijnorganisatie heeft zelfstandig de ruimte om verbeteringen door te voeren binnen de eigen bedrijfsvoering op basis van opgedane ervaringen (bijvoorbeeld rollen anders beleggen, integraties door te voeren, enzovoorts), zolang dit geen geweld doet aan de 'paarse' processen.
- Er zijn middelen (geld en tijd) om medewerkers te ontwikkelen om de benodigde kennis van de integratie van de bedrijfsvoering en informatievoorziening eigen te maken.
- SAP als leverancier past de software aan om te kunnen (blijven) voldoen aan (Europese) wet- en regelgeving.

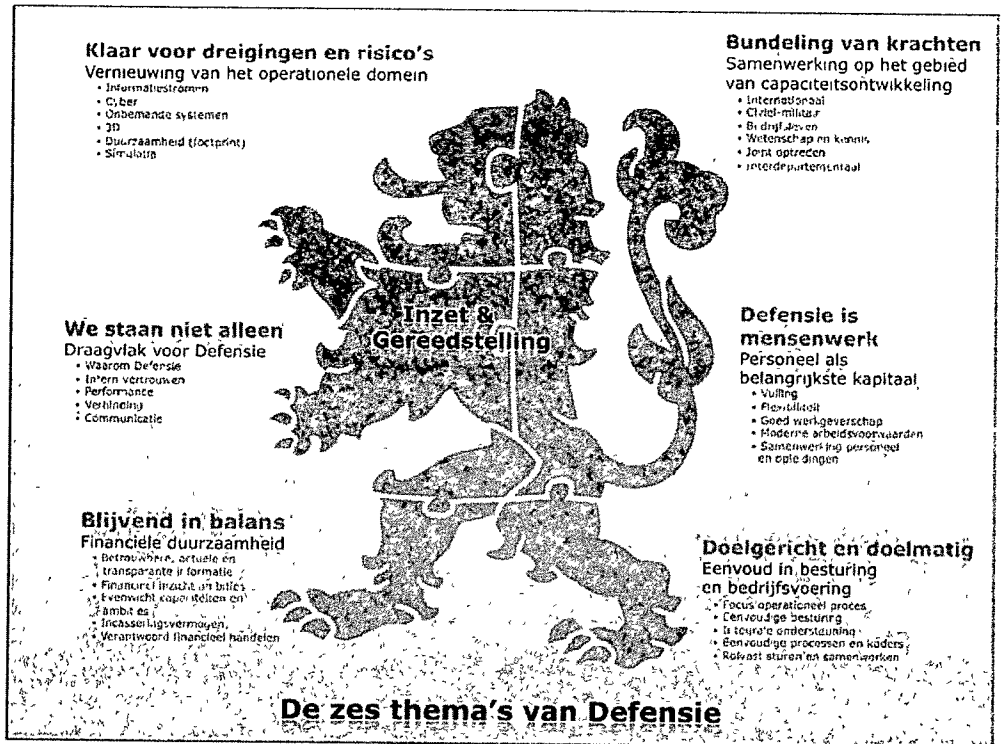
⁹ Zie ook voetnoot 1

¹⁰ Architecture Integrated Informations Systems (AR(S) In ARIS zijn alle bedrijfsprocessen, bedrijfsscenario's en afgeleide processen beschreven. Deze beschrijvingen vormen de basis van het ontwerp waarop ERP M&F is gebouwd.

¹¹ Process Master File

¹² Er is M15€ per jaar gereserveerd. Dit betekent niet dat het zomaar beschikbaar is. Hiervoor moet een behoeftestellingsproces worden gelopen om deze gelden vrij te geven. JIVC raamt alleen de middelen die in exploitatie zitten, niet in investeringen. Er is geen ruimte om tussen budgetten te schuiven, JIVC kan alleen schuiven binnen de exploitatie niet met de investeringen (de M€15 per jaar).

2.5 Regieagenda



Figuur 1: Afbeelding zes thema's van Defensie

De regieagenda heeft de volgende zes thema's die ook zijn gebruikt om de relatie tussen de behoeftes per doelstelling van het plan voor de afronding van de basis implementatie ERP aan te geven (zie ook Bijlage 6).

- 1 Klaar voor dreiging en risico's.
- 2 We staan niet alleen.
- 3 Blijvend in balans.
- 4 Bundeling van krachten.
- 5 Defensie is mensenwerk.
- 6 Doelgericht en doelmatig.

2.6 Speerpunten CDS

Naast de zes thema's van Defensie heeft de CDS als extra speerpunt 'inzet waarmee we ons onderscheiden'. Dit speerpunt valt uiteen in 5 sub thema's:

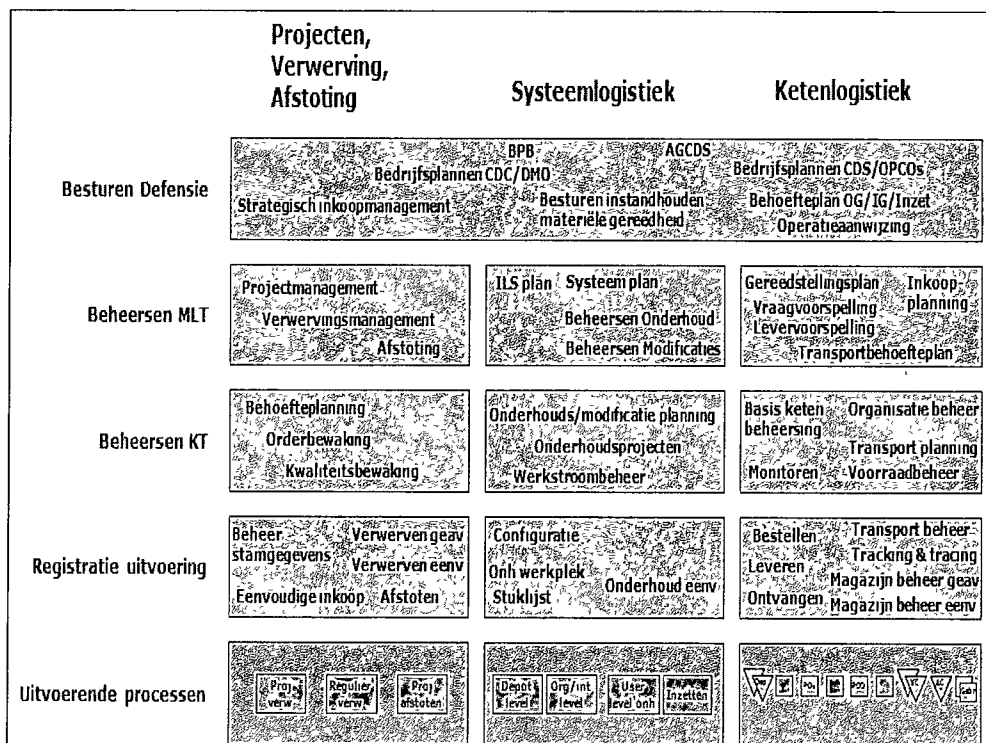
- 1 Aansturing & Besluitvorming (zwaartepunt);
- 2 Gereed stellen (inclusief simulatie);
- 3 Conflict cyclus;
- 4 Inpassen van vernieuwen operationeel domein;
- 5 Versterken samenwerking in internationale operaties.

2.7 Visie op de logistiek

Om (inter)nationaal optreden mogelijk te maken is een adequate logistieke functie noodzakelijk. De verschillende logistieke deelgebieden dienen vanuit een joint procesmatige benadering te worden beschouwd en ingericht. Gelet op de primaire rol van de logistieke functie (de operationele commandant vrijheid van handelen bieden), logistieke ondersteuning van gereed stellen (inclusief reguliere bedrijfsvoering) en inzet sterk verweven is en ondersteunt door één integraal IV systeem, dient de operationele commandant (lees CDS) directe functionele en hiërarchische sturing te kunnen geven aan de logistieke functie. Door middel van een hiërarchische en functionele aansturing door één logistieke autoriteit binnen Defensie kan de benodigde uniformiteit en integratie worden vormgegeven.

2.8 HLD MATLOG en HLD Defensie

Zoals in de uitgangspunten aangegeven is het HLD MATLOG en het HLD Defensie een van de uitgangspunten. In onderstaand figuren is de samenhang tussen de verschillende processen en hoofdfunctionaliteiten weergegeven. In het HLD MATLOG is het financiële proces niet beschreven. In het HLD Defensie wel.

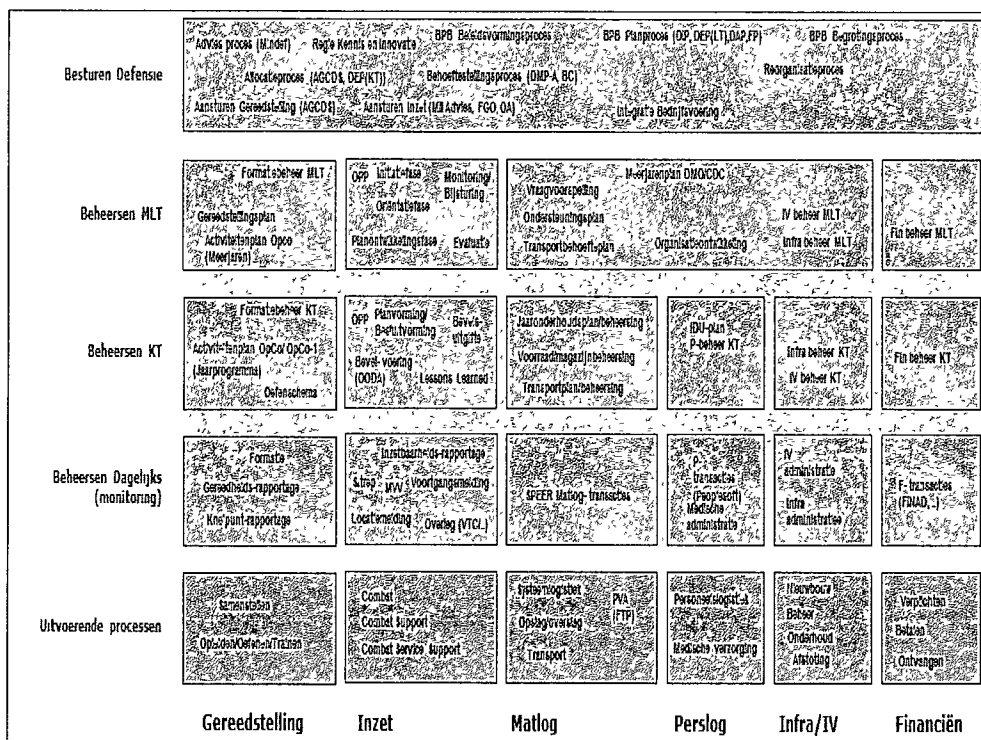


Figuur 2: HLD MATLOG

Voor de leesbaarheid is onderstaande file te gebruiken.



Microsoft PowerPoint
97-2003 Presentator



Figuur 3: HLD Defensie

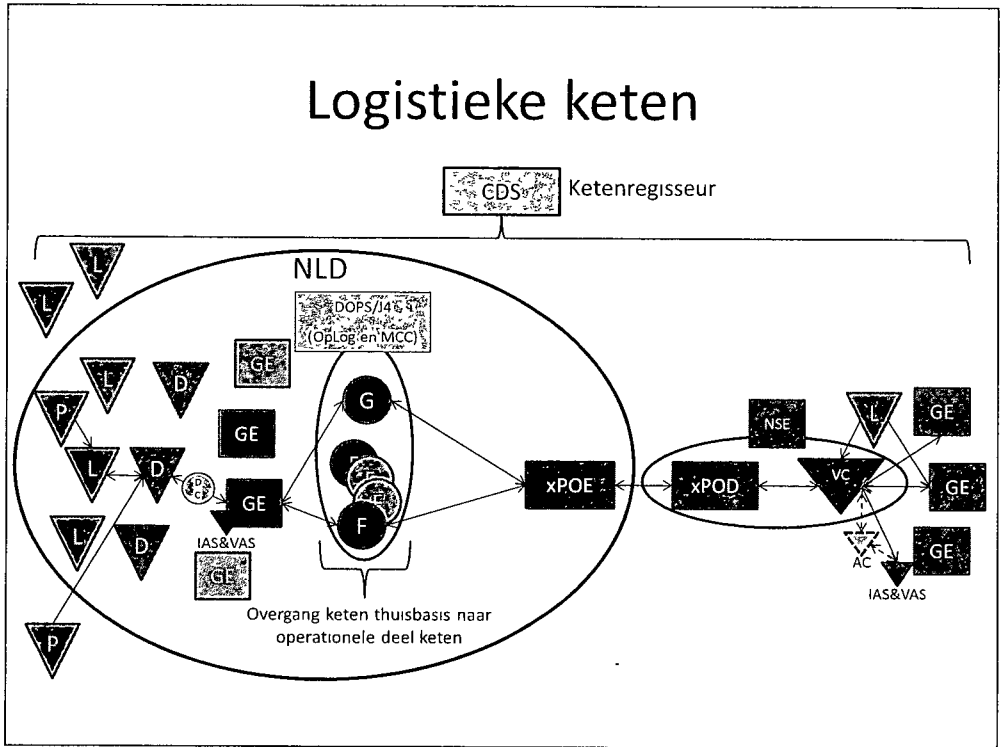
Voor de leesbaarheid is onderstaande file te gebruiken.



Microsoft PowerPoint
97-2003 Presentator

2.9 Logistieke keten van Defensie

Hieronder is de logistieke keten in vereenvoudigde vorm weergegeven. De leveranciers (dan wel producenten die tevens als leverancier optreden) maken integraal onderdeel uit van de logistieke keten van Defensie.



Legenda:

P	Producent	L	Leverancier
D	Depot (paars)	DC	Distributiecentrum
IAS	Inventaris Autorisatie Staat	VAS	Voorraad Autorisatie Staat
GE	Gebruikte Eenheid	G	Groepagepunt
F	Formeringslocatie	xPOE	Air/Rail/See Point of Embarkation
xPOD	Air/Rail/See Point of Debarkation	NSE	National Support Element
VC	Voorraadcentrum	AC	Aanvullingscentrum
MCC	Movement Coordination Center		

Figuur 4: Vereenvoudigde logistieke keten

Voor de leesbaarheid is onderstaande file te gebruiken.



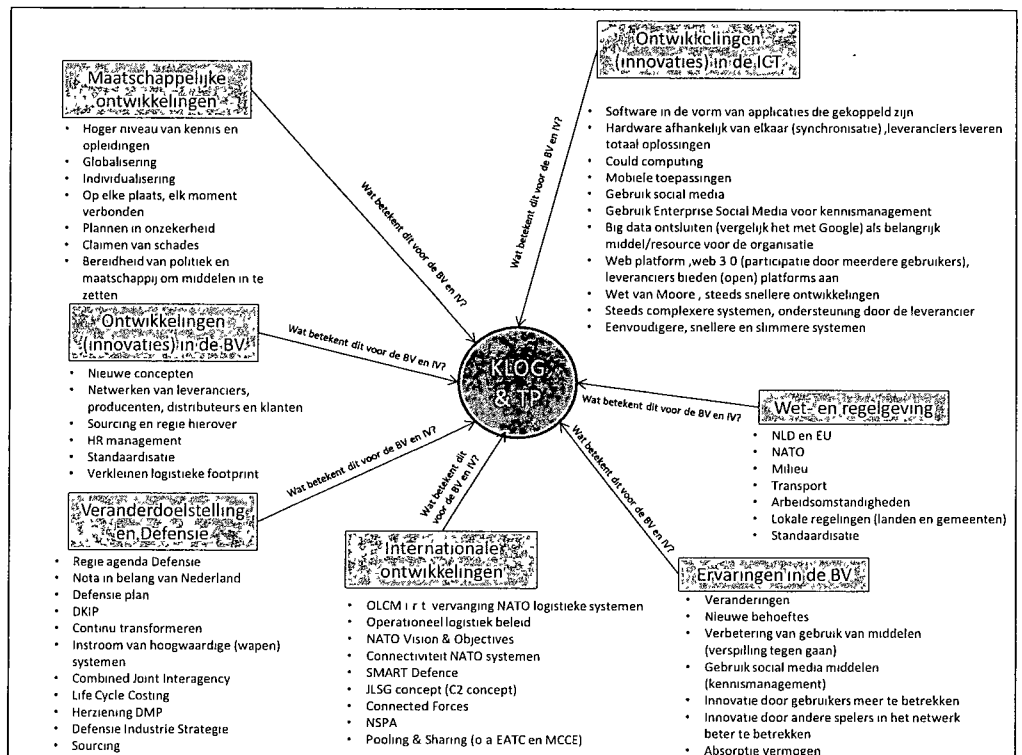
Microsoft PowerPoint
97-2003 Presentator

Ten aanzien van het gebruik en opzet van de groepage functionaliteit is door DOPS/J4 aangegeven dat zij de regie hierover voeren tijdens grote joint oefeningen en inzet. De groepage functionaliteit is onderdeel van het transportproces en is te ondersteunen door SAP TM ((de) consolidatie). Planning en inzet van hef- en hijsmiddelen maakt integraal onderdeel uit van het transportproces. Dit betekent in essentie dat op elke willekeurige locatie deze activiteiten kunnen plaatsvinden. Daarmee is het dus ook mogelijk om tijdens reguliere omstandigheden oefeningen deze activiteiten uit te voeren. Standaardisatie is wel essentieel. Ofwel we moeten de diverse schakels in de keten beschouwen en vaststellen wie, waar, wat uitvoert. De distributiecentra voeren en de PVE Handling (KLU Cargo) voeren bijvoorbeeld beiden groepage activiteiten uit.

2.10 Omgeving

In de omgevingsanalyse zijn de ontwikkelingen die van invloed zijn op ketenlogistiek (KLOG) en transport (TP) in kaart gebracht. Tevens is er een stakeholder analyse opgesteld. Op basis van deze ontwikkelingen is aangegeven wat dit betekent.

2.10.1 Ontwikkelingen in de omgeving



Figuur 5: Ontwikkelingen in de omgeving

Voor de leesbaarheid is onderstaande file te gebruiken.



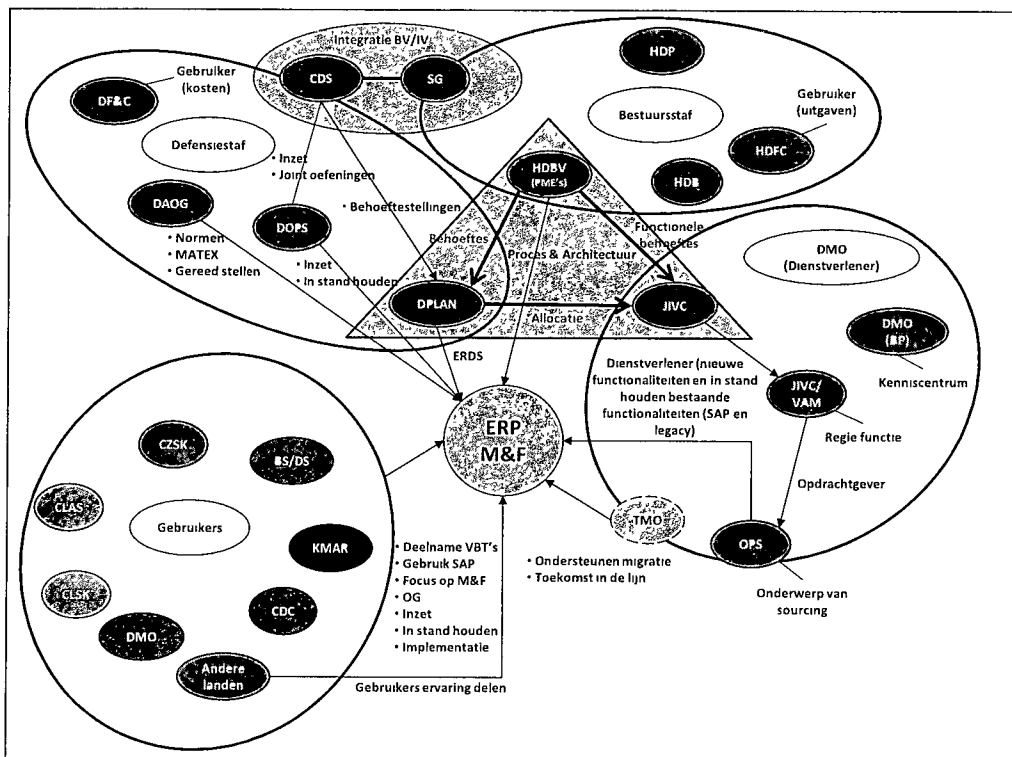
Microsoft PowerPoint
97-2003 Presentator

- Externe ontwikkelingen
 - In de afgelopen decennia is de bereidheid van politiek en maatschappij om financiële middelen ter beschikking te stellen voor Defensie afgenomen. Deze ontwikkeling in combinatie met het interne streven om zoveel mogelijk capaciteit voor de primaire processen aan te houden dwingt tot slimmere oplossingen in de ondersteuning. De toepassing van een ERP-systeem/ SAP vervult hier een belangrijke rol in. In de toekomst moet maximaal gezocht worden naar de mogelijkheden die SAP biedt om de efficiëntie en de effectiviteit van de ondersteuning te verhogen.
 - Vraag aan ondersteuning door ERP M&F neemt toe nu meer eenheden overgaan op SAP. Aandacht van het management neemt toe. Externe partners (andere krijgsmachten, andere departementen, leveranciers en producenten) vragen om digitale gegevens uitwisseling om zo hun bedrijfsvoering te optimaliseren. Dit vraagt de moed om deze stap te zetten.
 - Geografisch gezien zijn de grote magazijnen verspreid over geheel Nederland en over de Defensieonderdelen. IV technisch zitten ze in één systeem, de kracht van ERP. Assortimentsmanagers hebben de bevoegdheid om op grond van klant specifieke kenmerken (locatie, levertijden, servicegraden, enzovoorts) te bepalen waar en hoeveel artikelen in voorraad zijn waarbij conform grondvorm 1 een artikel ook bij de leverancier (of producent) in voorraad kan liggen [Ref. 28].
 - De grootte van de depot magazijnen verschilt waarbij elk magazijn ook nog eens een specifiek assortiment in voorraad houdt. Theoretisch en ERP M&F technisch is het mogelijk dat een assortimentsmanager, werkzaam bij het ene Defensieonderdeel, artikelen in voorraad kan leggen bij een ander depot magazijn van een ander defensieonderdeel. Dit depot magazijn moet wel voldoen aan de wet- en regelgeving voor opslag van desbetreffende artikel. Assortimentsmanagers hebben een paarse verantwoordelijkheid. Echter het verschuiven van (sub) assortimenten tussen de magazijnen is mogelijk en daarmee is het dus ook mogelijk om in essentie verschillende soorten artikelen binnen de wettelijke kaders in voorraad te houden. Door een centrale transportplanning en beoogde lever- en orderintegratie is deze gedachte ook op termijn praktisch te realiseren.
 - Ontwikkelingen (innovaties) in de ICT betreffen geïntegreerde totaaloplossingen waardoor de afhankelijkheid van de leverancier toeneemt. Zeer snelle ontwikkelingen nopen tot snellere vervanging van applicaties, software en hardware en daardoor mogelijk hogere kostenposten. Anderzijds betreft het ook standaard producten die goedkoper zijn. Gebruik van RFID tag, denk aan tags in kleding, startnummers bij hardlooptwedstrijden, enzovoorts neemt toe maar wordt ook steeds goedkoper. Mobiele toepassingen komen breder beschikbaar wat gunstig is voor het ondersteunen van het operationeel optreden. Big data biedt steeds meer mogelijkheden om analyses te maken. Connectiviteit met andere organisaties in open netwerken is min of meer de standaard en biedt vele mogelijkheden om gegevens digitaal te delen. We moeten echter wel beginnen met het identificeren en opleiden van talentvolle medewerkers die deze ontwikkelingen verder vorm kunnen geven.
 - Door wet- en regelgeving, internationale ontwikkelingen en de snelheid waarmee technologische ontwikkelingen plaatsvinden vraagt om standaardisatie van processen en functionaliteiten om beter veranderingen op te vangen en integraliteit te waarborgen.

- De rol van de lijn (bedrijfsvoering) neemt toe om zowel ideeën te genereren maar ook deze te implementeren. Dezelfde lijn moet tijd, geld en de ruimte bieden om te experimenteren (CD&E) en de VAM organisatie de tijd te geven om zicht te ontwikkelen vanwege (mogelijke) sourcing van OPS maar ook om de markt (intern en extern) te leren kennen om kennis binnen te halen. Tot slot is dezelfde lijn ook verantwoordelijk om de kennis in de organisatie op peil te houden door bijvoorbeeld uitwisselingen met het bedrijfsleven (reservisten).
- De activiteiten binnen de informatievoorziening moeten in lijn zijn met de doelstellingen van de regieagenda die sterk in zet op samenwerking, kennis, prestaties, medewerkers, transparantie, financieel inzicht, integraliteit en eenvoud. Dat is nog niet altijd het geval.
- Mobiele concepten en toepassingen zijn de norm en vragen flexibiliteit, samenwerken op afstand en flexibiliteit van de geest.
- Interne barrières voor veranderingen¹³
 - Slimmere oplossingen in de ondersteuning zijn er op gericht om met minder mensen en middelen de zelfde producten te leveren. Het streven naar een organisatie met minder mensen staat vaak haaks op de persoonlijke belangen van medewerkers en bestuurders, die er vaak persoonlijk bij gebaat zijn zoveel mogelijk mensen in de organisatie te hebben.
 - Specialisten willen graag hun vak uitoefenen. Dit betekent voor de IV dat zij er naar streven de IV zo verfijnd mogelijk – met zoveel mogelijk vakinhoudelijke informatie – in te regelen of speciale applicaties aan willen houden of kopen. Beslissingen die dit streven doorbreken vergen dat de leiding bereid moet zijn risico's te nemen. Dit belemmert of verstoort het streven van Defensie naar eenvoud en zo weinig mogelijk IV systemen buiten ERP M&F.
 - Oude routines zitten nog diep geworteld in de huidige bedrijfsvoering. Deels zijn deze oude routines 'verSAPt' waardoor er onnodig complexiteit in de processen is geslopen en onnodige aanpassingen (maatwerk) in de IV is doorgevoerd. Gaande weg het gebruik van SAP door de bedrijfsvoering komen er weer meer verzoeken om de IV aan te passen (maatwerk) als gevolg van deze oude routines. Dit slokt onnodig capaciteit van JIVC/VAM, DMO/OPS en de bedrijfsvoering op om een en ander uit te werken, aan te passen en om 'work arounds' toe te passen. Door de invoering van SAP komen dus hiaten van de oude bedrijfsvoering aan het licht die in het verleden nog als 'pragmatisch', 'eenvoudig' of 'sneller' werden gepresenteerd.
 - De bedrijfsvoering verkoopt vaak 'nee' op standaard SAP oplossingen waardoor onnodig lange discussies ontstaan en het gebruik van SAP stagneert dan wel het doorvoeren van verbeteringen vertraagd. Verspilling van tijd en geld tot gevolg.
 - Het proces is vaak belangrijker dan het resultaat. Er is een sterke focus op het totale behoeftestellingsproces en de tijdigheid van de behoeftestellingen waarbij de kwaliteit van de behoeftestelling vaak van ondergeschikt belang is dan wel lijkt.

¹³ Deze barrières zijn aangrijpingspunten om beoogde veranderingen wel succesvol door te voeren. Het is een bewustwordingsproces van het bestaan van deze hindernissen.

- Er is een stortvloed aan behoeftes die 'lukraak' worden ingediend. De behoefte is structureel groter dan de beschikbare capaciteit/middelen, waarbij deze capaciteit is opgedeeld in zogenaamde 'bandjes'. Dit is vaak een argument is om iets niet te realiseren omdat het niet in het desbetreffende bandje valt of het bandje onvoldoende middelen heeft. Daarnaast vergen deze behoeftes steeds meer een integrale aanpak wat weer de voortgang stagneert.
- Binnen Defensie hebben we te maken met veel eigen regelgeving die het proces om te komen tot veranderingen en invoering van ERP niet vergemakkelijken. Het BPB proces is een belangrijk proces om de allocatie van middelen vorm te geven.
- Om veranderingen in de bedrijfsvoering door te voeren moeten we als overheidsorganisatie strikte procedures doorlopen, zeker als er personele en organisatorische gevolgen aan zijn verbonden. Het verandervermogen is daardoor laag
- Binnen Defensie hebben we veel ervaring opgedaan met reorganisaties die leiden tot een overwegend negatief beeld. Dit negatief beeld van de medewerkers bevordert het doorvoeren van veranderingen in de dagelijkse bedrijfsvoering niet echt.



Figuur 6: Stakeholder overzicht

Voor de leesbaarheid is onderstaande file te gebruiken.



Microsoft PowerPoint
97-2003 Presentator

2.10.2 *Stakeholder analyse*

- Er zijn veel stakeholders. De CDS heeft de rol van integrale planner en allocator van de middelen. Deze zijn nodig voor het kunnen optimaliseren van de bedrijfsvoering en benodigde IV ondersteuning. De middelen zijn voor zowel investeringen als exploitatie ('gebruik' en 'in stand houden' (beheer) van de huidige functionaliteiten).
- Er zijn groepen stakeholders die een gelijke rol vervullen en daarmee een coalitie kunnen vormen om behoeftestellingen te kunnen ondersteunen. Uiteindelijk komen de behoeftes via de driehoek DPLAN – HDBV – JIVC tot stand en zijn daarmee afgestemd als input voor de integrale planning en allocatie.
- Communicatie en afstemming gaat over vele schijven wat tijd en capaciteit kost. Daarnaast kan ook informatie verloren gaan door de tijdsdruk en miscommunicatie.
- De stakeholders hebben ook nog eens verschillende belangen waardoor er een hoge mate van consensus vorming sprake is om draagvlak te creëren voor het doorvoeren van veranderingen.
- De lijnorganisatie krijgt een belangrijke rol toebedeeld in het stellen van behoeftes en implementeren van bedrijfsvoering en informatievoorziening veranderingen. Echter de lijnorganisatie niet direct vertegenwoordigd in het driehoeksoverleg. De vertegenwoordiging gaat over verschillende schijven met verschillende belangen. Echter het besluit moet dezelfde lijn wel weer implementeren. De driehoek DPLAN – HDBV – JIVC kan in het gereedstellingsberaad en/of bedrijfsvoeringsoverleg Defensie met de defensieonderdelen de regie over de realisatie van de Roadmaps behandelen.
- Omdat OPS onderwerp van sourcing is, neemt het belang van de regio's van JIVC/VAM toe. Een goede afstemming tussen behoeftestellers (PMM structuur), JIVC/VAM en OPS is van groot belang.

2.10.3 *SWOT analyse*

De SWOT analyse is een omgevingsanalyse gericht op de doelstelling van de routekaart. De conclusies per punt vormen aangrijpingspunten voor toekomstige ontwikkelingen.

<u>Sterke punten</u>	<u>Zwakke punten</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Integratie processen, functionaliteiten en organisatie onderdelen • Data warehousing • Ondersteunen besluitvorming management • Integratie tussen alle spelers in de logistieke keten • Betrokkenheid lijn is toegenomen • Lijn is verantwoordelijk voor implementatie • Standaardisatie en uniformiteit • Schaalvoordelen door samenwerking • Transparantie • Eenduidige gegevens/data 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoge beheerlast applicatie en data • Rigide streven naar uniformiteit processen • Starheid ICT systeem • Beperkt intuïtief gebruik • Focus op reguliere bedrijfsvoering in NLD in plaats van joint operationeel optreden • Goede implementatie vergt een stabiele omgeving (vrij van reorganisaties of andere ingrijpende veranderingen)

Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> • Kosteninzicht • Verkleinen logistieke footprint • Veranderingen in denken en doen mogelijk maken (regieagenda) • Verspillingen in de logistieke keten tegen gaan • Meer capaciteit beschikbaar voor primaire proces • Ondersteunen van integraal denken en doen • Verweven van reguliere bedrijfsvoering, oefenen en inzet • Verbeteren beheer en organisatie • Versterken interne en externe samenwerkingsverbanden (netwerken) • Open netwerken faciliteren • Ondersteunen Informatie Gestuurd Optreden • Stage- en onderzoekplaatsen voor studenten (MBO, HBO, WO) • Betrouwbaarheid, actualiteit en transparantie informatie neemt toe • Verantwoording financieel handelen • Benutten investeringsgeld • Ondersteunen mobiele oplossingen • Breder benutten van ERP M&F • Gecoördineerd uit faseren legacy • Verwijderen maatwerk om legacy uit te kunnen faseren zodat kernel stabiel wordt • Kennis verspreidt zich binnen Defensie a g v overplaatsingen • Ondersteuning behoeftstellingsproces 	<ul style="list-style-type: none"> • Gering draagvlak voor nieuwe bedrijfsvoering • Basis functionaliteit is veel minder dan aanvankelijk beoogd • Onvoldoende benutten van mogelijkheden • Elk DO vindt zich uniek • Besluiteloosheid • Vervuiling van data • Niet denken in termen van kosten-baten maar in uitgaven • Cyber aanvallen • Vooruitschuiven van verbetering van kwaliteit van data • Verlies van kennis en deskundigheid • Gebrek aan kennis en deskundigheid • Absorptievermogen DO'n om migratie en reorganisaties te ondersteunen • Ongevraagd door ontwikkelen van SGA/BPM • Vermoedheid bij DO'n om ERP M&F nog verder uit te rollen • Verdere uitrol van ERP M&F basis functionaliteiten vergt nog veel tijd, werk, doorzettingsvermogen en vasthoudendheid • Stapeling van complexiteit in het systeem • Inregelen van de nieuwe sturing en processen, ophouwen van de regiefunctie vergt tijd • De eenheden niet bereid zijn de nieuwe bedrijfsvoering te implementeren die hoort bij de standaard SAP processen • Geen geld voor verbeteren legacy systemen tot dat standaard SAP functionaliteiten overneemt • Trage uitrol van PMM structuur van niet MATLOG en FIN domein • Uitfaseren legacy vergt capaciteit van de lijnorganisatie, JIVC en geld • Gebruik van geplande investeringsreeksen (M€15 per jaar startend in 2015 t/m 2022) voor beheer SAP, migratieondersteuning en uit faseren legacy • Stoppen onderhoudsactiviteiten legacy terwijl deze nog nodig zijn voor de ondersteuning van de bedrijfsvoering • Nog onvoldoende betrokkenheid van topmanagement bij het daadwerkelijk gebruik van ERP M&F (voor eigen gebruik en ondersteuning besluitvorming) • Bedrijfsstrategie en IT strategie nog niet geheel in lijn met elkaar • Niet snel oppakken van doorontwikkeling ERP M&F om voordelen van het systeem uit te buiten • Niet goed kunnen duiden wat de meerwaarde van ERP M&F is voor Defensie en wat het dus de organisatie en het individu oplevert • Nog steeds te hoge verwachtingen van ERP M&F systeem (oplossing voor alle problemen) • Nog t/m 2017 gebruik maken van legacy systemen • Legacy systemen bieden meer ondersteuning dan basis functionaliteit (of andersom basis functionaliteit biedt aanzienlijk minder ondersteuning dan legacy) • Basis functionaliteit ondersteunt vooral de registratie van de verschillende deelprocessen en niet de beheersing en de besturing van deze processen • Beeld van externen dat SPEER programma fors duurder is uitgevallen, langer duurde dan gepland en nog lang gaat duren

Om de onderkende punten te weerstaan moeten we de volgende maatregelen nemen:

<p>Sterke punten Proces- en systeemintegratie moet de hoogste prioriteit krijgen. Integrale VBT's zullen dit vorm moeten geven.</p>	<p>Zwakke punten Adaptief vermogen en flexibiliteit om de starheid in de IV en processen op te vangen in combinatie met rolvastheid moet worden verbeterd.</p>
<p>Kansen Weerstanden om te veranderen overwinnen om de bedrijfsvoering en IV te moderniseren en deze 'lean', 'agile' en 'adaptive' te maken</p>	<p>Bedreigingen Tijd, geld en capaciteit vrij maken om de mogelijkheden van ERP optimaal te benutten en daarmee onnodige verspilling van middelen voorkomen.</p>

2.11 Bijdrage / doelgroep

Onderstaand is het format opgenomen. In Bijlage 6 zijn verwijzingen gemaakt naar doelgroepen (organisaties), processen, onderlinge afhankelijkheden, de regieagenda en speerpunt CDS.

Streepunten	Bijdrage/doelgroep		
Omgeving 1	Bijdrage:	J/N:	Toelichting:
	Schaalvoordelen		
	Strategische doelen		
	Kostenreductie		
	Primair proces		
	Bedrijfsvoering		
	Anders, t.w.		
	Doelgroep:		Omvang:
Omgeving 2	Bijdrage:	J/N:	Toelichting:
	Schaalvoordelen		
	Kostenreductie		
	Strategische doelen		
	Primair proces		
	Bedrijfsvoering		
	Anders, t.w.		
	Doelgroep:		Omvang:
Ambitie 1	Bijdrage:	J/N:	Toelichting:
	Schaalvoordelen		
	Kostenreductie		
	Strategische doelen		
	Primair proces		
	Bedrijfsvoering		
	Anders, t.w.		
	Doelgroep:		Omvang:
Etc			

3 Focus en afhankelijkheden

3.1 Focus

In onderstaande tabel zijn de ontwikkelingen en de zeven ambities weergegeven en afgezet tegen de wet- en regelgeving, toezeggingen, de regieagenda en speerpunt van de CDS. Daarmee is het belang van deze punten weergegeven.

	Streep punten	Driedeling
1	<i>Externe ontwikkelingen</i>	<i>Sterk gericht op wettelijke noodzaak en toezeggingen omtrent standaardisatie</i>
2	<i>Interne ontwikkelingen</i>	<i>Sterk gericht op interne prioriteiten</i>
3	<i>Stakeholders</i>	<i>Sterk gericht op interne processen</i>
4	<i>Ambitie A</i>	<i>Bijdrage aan SG thema 1, 3, 4, 5, 6 en CDS 1</i>
5	<i>Ambitie B</i>	<i>Bijdrage aan SG thema 1, 2, 3, 4, 5, 6 en CDS 1</i>
6	<i>Ambitie C</i>	<i>Bijdrage aan SG thema 1, 3, 4, 5, 6 en CDS 1</i>
7	<i>Ambitie D</i>	<i>Bijdrage aan SG thema 1, 2, 3, 4, 5, 6 en CDS 1</i>
8	<i>Ambitie E</i>	<i>Bijdrage aan SG thema 2, 3, 4, 6 en CDS 1</i>
9	<i>Ambitie F</i>	<i>Bijdrage aan SG thema 2, 3, 4, 6 en CDS 1</i>
10	<i>Ambitie G</i>	<i>Bijdrage aan SG thema 3, 6 en CDS 1</i>

3.2 Afhankelijkheden

De onderlinge afhankelijkheden zijn weergegeven in de toelichting op het Operational Design (zie Bijlage 6).

4 Roadmap

4.1 Omgeving of ambitie

In Bijlage 5 is het zogenaamde 'Operational Design' opgenomen waarbij de benodigde functionaliteiten in de tijd gezien zijn afgezet tegen de zeven ambities om de beoogde eindsituatie te realiseren. In de volgende paragrafen ga ik hier nader op in. Tevens is in Bijlage 6 een Excel bestand opgenomen met een nadere toelichting, onderlinge verbanden, enzovoorts. Deze Roadmap is door JIVC te vertalen in benodigde functionaliteiten, capaciteiten uit te drukken in onder andere financiële middelen. De CDS zal uiteindelijk de middelen toewijzen en prioriteiten stellen. In de werkgroepen is met name Bijlage 5 besproken. De besprekingen vormden de basis voor het opstellen van Bijlage 6. In het plenaire BO MATLOG zullen de Roadmaps indien nodig worden toegelicht. Uiteindelijk maakt de HDBV een integrale Roadmap en stelt prioriteiten. Deze worden weer verwerkt in de voorliggende Roadmap zodat dit een rollend plan wordt.

4.2 Ondersteunen reorganisatie (A)

De bedrijfsvoering van Defensie zal altijd op enige manier te maken krijgen met reorganisaties. Reorganisaties in het kader van het optimaliseren van de reguliere bedrijfsvoering waarbij het URD traject wordt doorlopen. Reorganisaties als gevolg van het invoeren van nieuw materieel waarbij ook de IV systemen aangepast moeten worden door bijvoorbeeld invoeren van nieuwe artikelstam gegevens maar ook 'reorganisaties' om eenheden voor een missie samen te stellen. Integratie van P&O, M&F met de Operationele Processen is essentieel om snel en eenduidig gegevens onderling uit te wisselen. Er is sprake van een continue ondersteuning waarvoor een vrij vast budget nodig is.

4.3 Sluiten ketens inclusief ondersteunen (joint) operationeel optreden (B)

Als Defensie hebben we nog steeds een uitdaging om de beheersing van de goederenstroom naar missiegebieden op orde te krijgen en te houden. Niet altijd is bekend waar de goederen zich bevinden. Dat heeft consequenties voor de uitvoering van het operationele proces¹⁴.

Met de verdere ontwikkeling van het ERP systeem is het moment gekomen om de gehele logistieke ondersteuning van de reguliere bedrijfsvoering tegen het licht te houden. In het begin van het programma SPEER zijn ambities uitgesproken met doelstellingen. Als gevolg van financiële en tijdsdruk zijn er keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld in 2006 en 2010. Echter het HLD MATLOG als ambitie blijft overeind. Het invullen van deze ambitie blijft het uitgangspunt voor de toekomst. Er is een netwerk van producenten en leveranciers van goederen, depots en magazijnen met voorraden, transporteurs met distributiecentra en klanten met eigen opslagruimtes in Nederland. Op basis van de vier grondvormen zoals vastgelegd in de Eindstudie Ketenlogistiek Nieuwe Stijl [Ref. 28] is het wenselijk om te bekijken of het effectiever en efficiënter kan en wat dit betekent voor assortimentsmanagement.

¹⁴ Zie ook <http://publicatieportaal.mindf.nl/rp/ABW%2096.pdf>

De assortimentsmanager heeft een sleutelrol in de logistieke keten. De assortimentsmanager is de regisseur over de gehele keten wat betreft zijn/haar assortiment. Met de gehele keten wordt bedoeld vanaf producent/leverancier tot en met klant inclusief de retourstroom. Daartoe coordineert de assortimentsmanager met de systeemmanager, contractmanager en gebruikers om de keten zo optimaal mogelijk te laten functioneren. Met regie wordt bedoeld het afstemmen van de doelstellingen, activiteiten en benodigde middelen van de verschillende actoren in de keten. De assortimentsmanager kan dit doen door directe opdrachten te geven, de afstemming te faciliteren en/of direct te participeren in het proces van afstemming. De CDS is de ketenregisseur over alle ketens heen. Impliciet betekent dat de assortimentsmanagers ook onderling moeten coördineren waarbij de CDS dus de regie voert. Namens de CDS vult D-DAOG als 'primus inter pares' deze rol in binnen de Defensiestaf.

De grote logistieke bedrijven zijn dan wel gaan de komende jaren over op SAP wat betreft hun primaire proces. Door te kiezen voor een paars/generiek functioneel ontwerp van de SAP interface (IF80) met de software van de Material Handling Systems in de magazijnen, is zeker gesteld dat maatwerk overbodig wordt indien wijzigingen in de magazijnen plaatsvinden dan wel als de leveranciers van MHS software hun applicaties aanpassen. Dit is nog geen garantie voor een paars/generiek technisch ontwerp.

Tevens wordt zwaar ingezet op proces- en systeemintegratie. Daarbij zijn de volgende onderwerpen van belang.

- Het betreft met lever- en orderintegratie tussen SAP ECC en SAP TM.
- Gebruik van AIT door gehele logistieke keten om tracking & tracing van meerdere processen te ondersteunen. De doelstellingen per proces zijn echter verschillend.

Proces	Doelstelling
KLOG	Volgen van artikelen
SLOG	Volgen artikelen voor configuratiemanagement
Transportmanagement	Volgen van zendingen in transit
Movement Coordination	Volgen zending en artikel
Materieelbeheer	Registratie locatie en aanwezigheid
Gegevens uitwisselen	Snel en foutloos registreren en uitwisselen
Force tracking	Vaststellen locaties van (ontplooid) eenheden

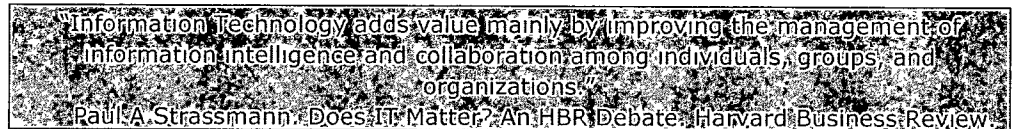
- Elektronisch zaken doen (digitaal gegevens uitwisselen in de netwerken).
- Uitwisselen van gegevens van Zeer Zorgwekkende Stoffen (ZZS)¹⁵ en Prioritaire Stoffen (PS)¹⁶ vanuit één Defensie brede bron. Binnen Defensie worden op veel plaatsen en vele processen, zoals ketenlogistiek, systeemlogistiek en transport, zowel voor de reguliere bedrijfsvoering als oefeningen en missies gewerkt met artikelen waarin ZZS en PS zijn verwerkt. Deze stoffen kunnen ook opgenomen zijn in wapensystemen. Daar moet men ook rekening mee houden bij de analyses. Tot slot maakt men in het kader van Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) ook gebruik van gegevens uit systemen om de RI&E te kunnen

¹⁵ Zie voor een overzicht http://www.rivm.nl/rvs/Stoffenlijsten/Zeer_Zorgwekkende_Stoffen

¹⁶ Zie voor een overzicht http://www.rivm.nl/rvs/Stoffenlijsten/KRW/KRW_Stoffenlijst

uitvoeren. Het gebruik van deze gegevens gaat dus verder dan materieellogistiek.

4.4 Nieuwe functionaliteiten (C)



De nieuwe functionaliteiten die hier zijn onderkend betreft onder andere een verdere uitbreiding van SAP Transportmanagement (TM). Deze verdere uitbreiding draagt bij aan het verder optimaliseren van lever- en orderintegratie. Daarnaast draagt deze uitbreiding ook bij aan verdere optimalisatie van de verplaatsing en transport processen maar ook de afhandeling van import en export en douane zaken. Daarbij moet het systeem voldoen aan de geldende wet- en regelgeving.

Vraagvoorspelling voor consumables wordt verder uitgebreid met de vraagvoorspelling voor repairables (met en zonder serienummer). Voor het optimaliseren van de keten is het belangrijk om supply chain management door te voeren. Dit is nodig om zowel de dagelijkse aansturing op de werkvloer maar ook vraagvoorspelling en analyses te ondersteunen. Tevens is het belangrijk om de relatie met de leveranciers te versterken maar ook de processen en IV ondersteuning in de magazijnen verder te optimaliseren (EWM zoals beschreven in de blauwdruk 'warehousemanagement' [Ref. 14]).

Ter ondersteuning van het migreren van het Defensie KPU Bedrijf, na uitbreiding van het klantenbestand met circa 50.000 medewerkers van de Nationale Politie en het assortiment, is het nodig om het managen van de klantgegevens met IV te moderniseren zodat deze ook de processen in de magazijnen kunnen aansturen. Het Defensie KPU Bedrijf moet op moderne leest geschoeid zijn los van de discussie over souring van deze activiteiten. Als Defensie organisatie moeten we blijven streven naar optimalisatie van de processen door deze zo effectief en efficiënt mogelijk in te richten en te laten functioneren.

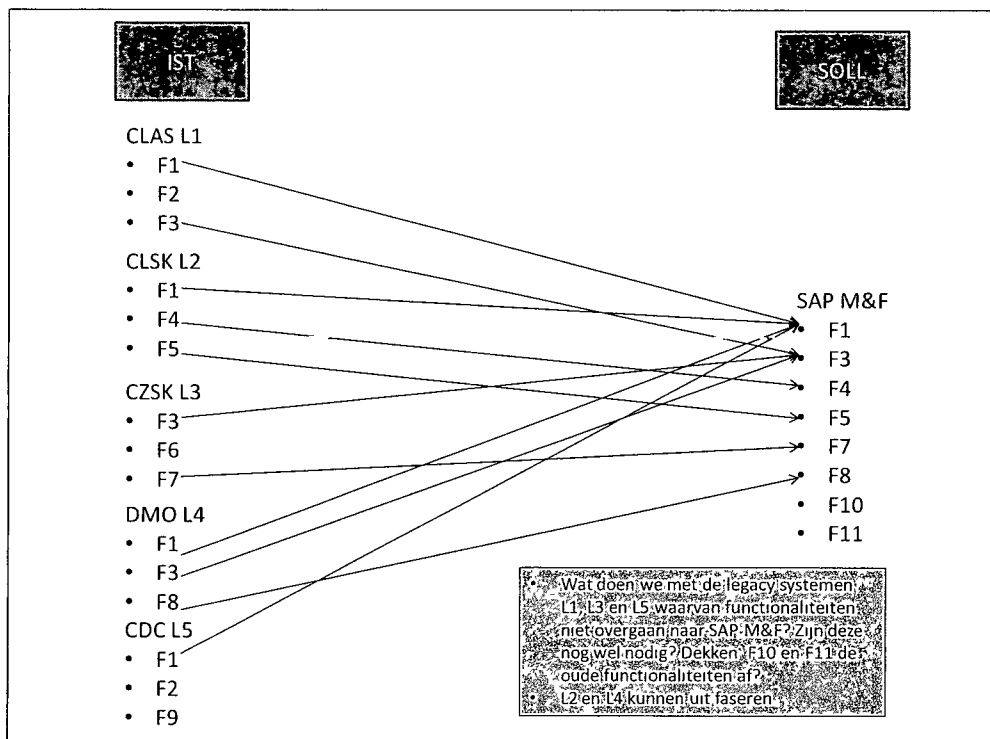
4.5 Uit faseren legacy (D)

Uit faseren legacy is voor elke organisatie een uitdaging. Het is het zichtbare bewijs dat de organisatie afscheidt neemt van de oude werkwijze. Vele medewerkers zullen het zonder hun vertrouwde systeem moeten doen. Het systeem waar zij dagelijks dan wel zeer veelvuldig mee werkten. Uitgangspunt is dat na afloop van de testfase van het ontwerp en bouw van het systeem de bedrijfsvoering in staat is de (nieuwe) processen volledig te kunnen ondersteunen met de nieuwe IV. Daar waar nog tekortkomingen zijn geconstateerd zijn maatregelen genomen. Deze maatregelen kunnen betrekking hebben op de legacy (langer behouden van specifieke functionaliteiten van de legacy), nieuwe ERP systeem (behoefte om functionaliteiten te realiseren) dan wel er zijn procedurele maatregelen in de bedrijfsvoering genomen. Van enkele legacy systemen is nu al vastgesteld dat deze langer benodigd zijn dan initieel was voorzien. (Extra) benodigde middelen voor het in stand houden en verbeteren van deze legacy systemen moet zijn geborgd.

Door onder andere het uit faseren van Windows XP, de upgrade naar Windows 7, verdere ontwikkelingen van de VDI en Gebruikers User Interface heeft dit ook

gevolgen voor de legacy systemen die we nog blijven gebruiken. Aanpassingen zijn nodig die geraamd moeten worden. Daarnaast is het mogelijk dat legacy systemen versneld uit faseren dan is voorzien en derhalve eerder functionaliteiten binnen het ERP M&F systeem benodigd zijn dan is voorzien.

De defensieonderdelen hebben in het verleden elk hun eigen legacy systemen ontwikkeld met functionaliteiten. Er is zodoende functionele overlap tussen de verschillende systemen in de IST situatie. Bij de migratie naar één Defensie IV systeem zal er dus sprake zijn van meer, minder of andere functionaliteiten.



Figuur 7: Migratie functionaliteiten legacy naar ERP M&F

4.6 Kwaliteit gegevens verbeteren (data schonen) (E)



We benutten de mogelijkheden van het ERP systeem onvoldoende. Hieronder is schematisch de samenhang tussen de mogelijkheden op het gebied van managementinformatie ter ondersteuning van de besluitvorming weergegeven. Kwaliteit van data is daarbij essentieel om het management te ondersteunen bij het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen.

Besturing	Optimization	What's the best that can happen?	Analysis
	Predictive modeling	What will happen next?	
	Forecasting/extrapolation	What if these trends continue?	
Regie & Beheersing	Statistical analysis	Why is this happening?	Access and reporting
	Alerts	What actions are needed?	
	Query/drill down	Where exactly is the problem?	
Uitvoering	Ad hoc reports	How many, how often, where?	
	Standard reports	What happened?	

Op dit moment zijn we in staat om standaard rapporten te genereren die aangeven wat is gebeurd. Standaard en ad hoc rapportages geven inzicht in de uitvoering van de processen. Echter zonder verdere ontwikkeling zeggen deze rapporten niets. Wat verder uitgewerkt moet worden is een stelsel van: Strategic Business Objectives (SBO's), Business Performance Indicators (BPI's), Critical Succes Factors (CSF's) en Key Performance Indicators (KPI's). Teneinde het hoogste niveau in te kunnen vullen zijn bedrijfsanalisten op verschillende organisatie niveaus nodig. Hier moet men denken aan HBO en/of WO opgeleide analisten met een bedrijfseconomische, bedrijfskundige en/of econometrie achtergrond. Inmiddels is er al een WO opleiding *business analysis* aan de Vrije Universiteit in Amsterdam¹⁷. Het ontwikkelen van managementinformatie behoeft kost tijd. Door nu al medewerkers te selecteren, op te leiden en te plaatsen dan wel de organisatie hiervoor geschikt te maken, ontstaat de situatie dat de medewerker op het juiste moment is opgeleid om SAP BW te gebruiken.

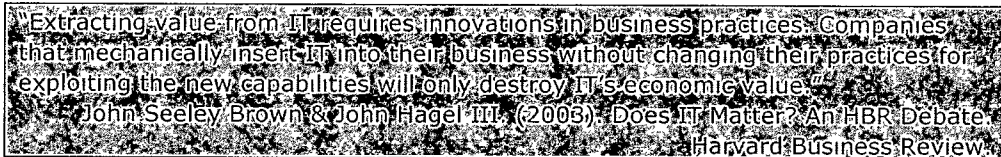
De mogelijkheden van BI en BW functionaliteit van ERP M&F gaan verder dan op dit moment door Defensie wordt benut. De basis laag moet hier eerst voor worden ingericht. Dit vergt veel tijd, energie en dus geld. Hiermee leggen we wel het fundament voor het management om hun bedrijfsprocessen te sturen. Het betreft het besturen van de dagelijkse processen op de werkvloer met behulp van de juiste rapportages. Daartoe is de pilot Every Angle gestart. Every Angle is een SAP gecertificeerde applicatie die dwarsdoorsneden ('angles') maakt van de data uit ERP M&F. Ook de besluitvorming door het management met de juiste managementinformatie is van belang. Uiteindelijk moet dit het management gaan

¹⁷ Zie www.acba.nl

helpen in het besturen van hun organisatie. Nu zijn er ontwikkelingen waarbij medewerkers vanuit SAP ECC gegevens importeren in Excel of Acces om hier overzichten van te maken. Dit is een ongewenste ontwikkeling.

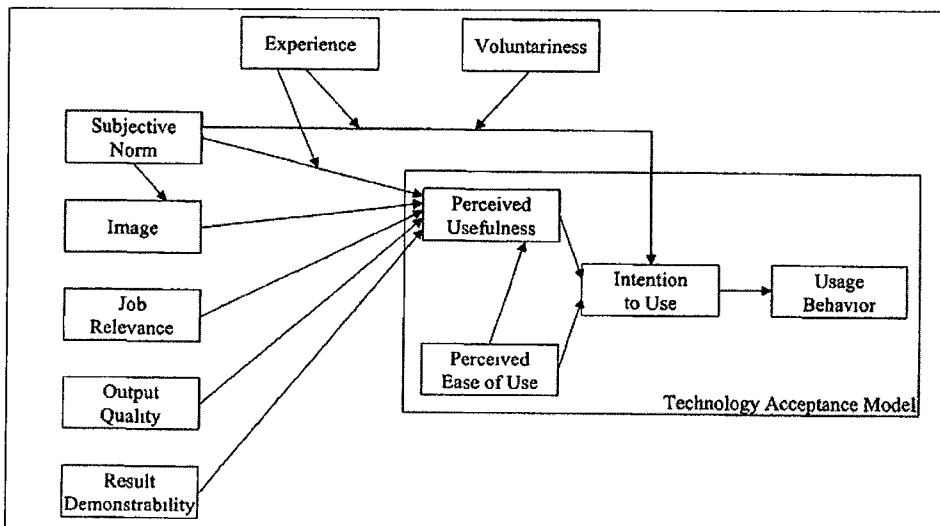
Door het opstellen van eenduidige richtlijnen voor het gebruik van enkele belangrijke condities voor de inrichting van de IV draagt dit bij aan proces- en systeemintegratie en daarmee aan de consistentie van de data. Tot slot zullen de projecten GET CLEAN en STAY CLEAN een goede basis leggen voor de data kwaliteit en beheer van SAP objecten. Er zal sprake zijn van een continue behoefte aan capaciteit van de bedrijfsvoering en IV om de kwaliteit van data op orde te houden.

4.7 Invoeren en benutten basisfuncties (inclusief migraties) (F)



Invoeren van een ERP systeem is een meerwaarde voor de organisatie. Uit onderzoek is gebleken dat aantal en soort functionaliteiten en aantal en soort organisaties die gebruik gaan maken van een ERP systeem als waardevol worden bevonden. Tevens voegt het waarde toe aan de organisatie voor toekomstige ontwikkelingen (het lichten van opties die in potentie aanwezig zijn in het ERP systeem bijvoorbeeld integratie met externe organisaties in een netwerk). Dit zou organisatiedelen of processen/activiteiten die in aanmerking komen voor sourcing interessanter maken voor externe partijen.

Acceptatie van de nieuwe ERP technologie op alle niveaus is essentieel voor het gebruik van de technologie. In de wetenschap zijn hiervoor verschillende modellen ontwikkeld. Het bekendste model is het TAM model.



Figuur 8: TAM 2 (Venkatesh & Davis, 2000)

Met dit model worden de invloeden op de intentie van medewerkers om nieuwe technologie te gebruiken en het daadwerkelijke gebruik beschreven. Met deze kennis kunnen we werken aan een betere acceptatie van ERP M&F. Subjectieve norm en imago vormen samen de sociale invloed (of druk) op het gebruik van nieuwe technologie. Subjectieve norm betreft de sociale druk en de invloed van een expert wat een medewerker meeneemt in zijn perceptie van bruikbaarheid. Imago betreft de invloed van een referent waarmee iemand zich kan identificeren. Vrijwilligheid betreft hier meegaan met de sociale invloeden al dan niet verplicht. Relevantie voor de functie, kwaliteit van de output en aantoonbare resultaten vormen het cognitieve instrumentarium van de medewerker. Dit alles heeft invloed op de perceptie van de medewerker dat de nieuwe technologie bruikbaar is in combinatie met de perceptie van de medewerker dat de nieuwe technologie makkelijk te gebruiken is. Subjectieve norm, perceptie van bruikbaarheid en eenvoud in gebruik bepalen de intentie van de medewerker om de technologie ook te gaan gebruiken. Uiteindelijk kunnen we het daadwerkelijke gebruik van SAP meten. Met deze wetenschap kunnen we als Defensie enkele aangrijpingspunten identificeren om verbeteringen door te voeren [Ref. 27].

4.8 Waarborgen continuïteit van de bedrijfsvoering en stabiel beheer (G)

Voor het waarborgen van de continuïteit van de bedrijfsvoering en een stabiel beheer zijn continue een aantal activiteiten nodig. Technische ontwikkelingen gaan snel en leveranciers voeren in hoog tempo verbeteringen door. Door zo dicht mogelijk bij de standaard functionaliteiten te blijven zullen deze verbeteringen technisch en procesmatig gezien minder impact hebben. Analyses moeten echter wel altijd worden uitgevoerd. Door oude maatwerk te saneren wordt de kernel stabiel en draagt dus bij aan het implementeren van de verbeteringen die de leverancier van ERP M&F doorvoert. Door standaard ERP M&F als uitgangspunt te nemen is het mogelijk om bij de verwerving van applicaties en systemen die moeten communiceren met onze ERP M&F eisen te stellen aan comptabiliteit, bijvoorbeeld LCC parameters. Beheer van de functionaliteiten is altijd nodig. Het betreft het doorvoeren van (kleine) wijzigingen, accreditatie en autorisatiebeheer. Omdat kenmerken van artikelen wijzigen, wet- en regelgeving wijzigt ofwel de omgeving in beweging is, zullen er altijd wijzigingen in de artikelstam van gegevens nodig zijn. Deze hebben weer effecten in andere processen waarvoor een analyse nodig is. Tot slot voor de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering is kennis nodig van de huidige kernel maar ook van toekomstige ontwikkelingen. Deze capaciteit moet worden gereserveerd. Stilstand is achteruitgang.

4.9 Algemeen overzicht

4.9.1 Activiteiten

In de voorgaande paragrafen zijn op hoofdlijnen de activiteiten vermeld. In Bijlage 5 en Bijlage 6 zijn meer in detail de activiteiten beschreven.

4.9.2 *Onderzoekstrajecten*

Doel	Onderzoekstrajecten
A	<ul style="list-style-type: none"> Vervolg op PoC ORGFLEX met betrekking tot gebruik SAP HRM
B	<ul style="list-style-type: none"> Beheer ZZS en PS in SAP AIT Proces- en systeemintegratie
C	<ul style="list-style-type: none"> Doorontwikkelingen van SAP TM EZD Ketenintegratie Gebruik Business Objects voor ondersteuning managementinformatie
D	<ul style="list-style-type: none"> Impact analyses uit faseren legacy
E	<ul style="list-style-type: none"> Data kwaliteit Gebruik van DFPS objecten (artikelsoorten)
F	<ul style="list-style-type: none"> Modernisering van assortimentsmanagement
G	<ul style="list-style-type: none"> Standaardisering

4.9.3 *Impact op de huidige bedrijfsvoering*

Doel	Impact
A	<ul style="list-style-type: none"> Continue betrokkenheid bij invoeren nieuw materieel Assortimentsmanagers zullen veel tijd en energie moeten steken in het actueel houden van gegevens. PNOD zal een cultuur omslag tot gevolg hebben
B	<ul style="list-style-type: none"> Gebruik AIT zal betrouwbaarheid verhogen en leiden tot minder werklast Acceptatie gebruik SAP zal toenemen. Lever- en order integratie zal leiden tot vermindering van werklast en leverbetrouwbaarheid gaat omhoog. Kan wel als een bedreiging voor werkgelegenheid worden gezien. Vrijval van capaciteit benutten om betere analyses te maken.
C	<ul style="list-style-type: none"> Transportplanning zal aanzienlijk verbeteren waardoor effectiever en efficiënter gebruik van de middelen mogelijk is.
D	<ul style="list-style-type: none"> Tijdelijke terugval door afscheid van functionaliteiten van legacy voordat men is gewend aan nieuwe functionaliteiten. Dit kost extra energie. Inspanning van de bedrijfsvoering om analyses van de legacy systemen te maken.
E	<ul style="list-style-type: none"> Actueel houden van de data en de kwaliteit vergt continue aandacht van met name het management. Zij zullen het meeste profijt hebben van de hoge data kwaliteit omdat hun besluitvorming beter wordt ondersteund.
F	<ul style="list-style-type: none"> Migratie van de grote magazijnen vergt de nodige inspanning en zal tijdelijk met een lagere servicegraad en leverbetrouwbaarheid leiden. Her implementatie van nieuwe dan wel geactualiseerde richtlijnen vergt de nodige inspanningen van de bedrijfsvoering maar ook tot mogelijk onrust (weerstand). Pooling betekent ook emotioneel afscheid nemen van 'eigen' middelen en dus zeggenschap. Vertrouwen krijgen in het concept kost tijd.
G	<ul style="list-style-type: none"> Eenheden zullen meer en meer standaard moeten gaan werken. De eigen vrijheid om te interpreteren neemt af.

4.9.4 *Mijlpalen/beslispunten*

In Bijlage 5 is in de tijd gezien de benodigde functionaliteiten beschreven. De voortgang van de implementatie in relatie tot beschikbare middelen zal leiden tot beslismomenten.

4.9.5 *Voorkeur in oplossingsrichting(en)*

De voorkeur is standaard processen die aansluiten op civiele en internationale militaire standaarden.

4.9.6 *Benodigde IV*

In Bijlage 5 en Bijlage 6 zijn de functionaliteiten vanuit het perspectief van de bedrijfsvoering beschreven. De voorkeurs oplossingsrichting is 'standaard SAP, tenzij'. Tenzij moet vooral gezocht worden in applicaties die door SAP zijn gecertificeerd. Daarbij moeten we aansluiten op civiele en internationale militaire standaarden. Dit moet in programma's van eisen en contracten worden vastgelegd.

4.9.7 *Benodigde capaciteit*

Per deelproject moet nog worden berekend wat de bijdrage vanuit de bedrijfsvoering zal of moet zijn. Daarbij kunnen sommige deelprojecten zich uitstrekken over meerdere jaren en een integrale bijdrage vergen van verschillende procesdeskundigen.

4.9.8 *Benodigde financiering*

Door zorg van JIVC/VAM en OPS moet op basis van een inschatting aan uren per deelproject per jaar een berekening worden gemaakt. Daarnaast hebben we te maken met standaard licentiekosten (per gebruiker, SAP object, enzovoorts), hosting, functioneel en technisch applicatie beheer, enzovoorts die als vast zijn te beschouwen.

Doel	2015			2016			2017			2018			2019			Totaal
	Uren	Norm	Totaal	Uren	Norm	Totaal	Uren	Norm	Totaal	Uren	Norm	Totaal	Uren	Norm	Totaal	
A01																
A02																
A03																
B01																
B02																
B03																
B04																
B05																
B06																
B07																
B08																
B09																
B10																
B11																
B12																
B13																
B14																
B15																
C01																
C02																
C03																
C04																
C05																
C06																
C07																
C08																
D01																
D02																
D03																
D04																
D05																
D06																
D07																
D08																
D09																
D10																
D11																
D12																
D13																
D14																
D15																
D16																
D17																
E01																
E02																
E03																
E04																
E05																
E06																
E07																
F01																
F02																
F03																
F04																
F05																
F06																
F07																
F08																
G01																
G02																
G03																
G04																
G05																
G06																
G07																
G08																

Voor de leesbaarheid is onderstaande file te gebruiken.



Microsoft Excel
Worksheet

4.9.9 *Raakvlakken/samenhang*

In Bijlage 5 en Bijlage 6 zijn de raakvlakken en onderlinge samenhang beschreven. Daaruit zijn verschillende doorsneden te maken bijvoorbeeld gevaarlijke stoffen, AIT, proces- en systeemintegratie.

5 Doorkijk

5.1 Overige opmerkingen

De ontwikkelingen zoals in paragraaf 2 zijn vermeld gaan erg snel. Deze zullen dan ook gevolgen hebben voor de Roadmap zoals deze is geschetst. Het Operational Design zoals in Bijlage 5 en Bijlage 6 is geschetst biedt een goede houvast om in de tijd gezien de ontwikkelingen te volgen en de behoeftes te kunnen prioriteren.

5.2 Wijzigingenoverzicht

Versie	Datum	Auteur	Opmerkingen
0.0.1	19-03-2014	Lkol AALM Grubben	Eerste opzet in dit format. Input vanuit verschillende werkgroepen en discussies.
0.0.2	25-03-2014	Lkol AALM Grubben	Aantekeningen van verschillende besprekingen verwerkt
0.0.3	26-03-2014	Lkol AALM Grubben	Versie uitgezet binnen werkgroepen KLOG en Transport voor commentaar.
1.0.0	01-04-2014	Lkol AALM Grubben	Commentaar verwerkt. Versie aangeboden voor integratie in Defensie Roadmap.

Bijlage 1 Refertes/geraadpleegde bronnen

- 1 Regieagenda Defensie
- 2 Plan 'Afronding BASIS implementatie ERP' (HDBV, 10 januari 2014, v0.9)
- 3 Nota 'Stand van zaken ERP' (HDBV, datum en nummer onbekend)
- 4 Nota 'Appreciatie Gateway Review ERP' (HDBV, BS2013037548, 19 december 2013)
- 5 Brief 'Programma SPEER van het Ministerie van Defensie (Algemene Rekenkamer, 14000203 R, 16 januari 2014)
- 6 Projectuitwerking Uitfaseren Legacy Applicaties MATLOG (JIVC/VAM, 31 juli 2013, v0.7)
- 7 Nota 'Aanpak ERP M/F/P fase 2' (DPLAN, ongenummerd, 6 januari 2014)
- 8 Blauwdruk 'ondersteuning (joint) operationeel optreden met SAP' (CDS,)
- 9 Blauwdruk 'Warehousemanagement' (DMO/Beleid,)
- 10 VS AIT
- 11 VS Assortimentsmanagement
- 12 Eindrapport PMM Team 'Procesintegratie' (goedgekeurd door plenair BO MATLOG)
- 13 BBD 2013
- 14 Barker, T. & Frolick, M.N., (2003). ERP implementation failure: a case study. *Information Systems Management*, 20(4), 43-49.
- 15 Cotteleer, M.J., & Bendoly, E. (2002). Order Lead-Time Improvement Following Enterprise IT Implementation: An Empirical Study. Working Paper. Harvard Business School, Boston.
- 16 Ehie, I.C., & Madsen, M. (2005). The enterprise systems experience—from adoption to success. *Computers in Industr.*, 56, 545-557.
- 17 Gargeya, V.B., & Brady, C. (2005). Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation. *Business Process Management Journal*, 11(5), 501-516.
- 18 Lam, W. (2005). Investigating success factors in enterprise application integration: a case-driven analysis. *European Journal of Information Systems*, 14, 175-187.
- 19 Lee, J., Siau, K., & Hong, S. (2003). Enterprise Integration with ERP and EAI. *Communications of the ACM*, 46(2), 54-60.
- 20 Nah, F.H., & Delgado, S. (2006). Critical success factors for enterprise resource planning implementation and upgrade. *Journal of Computer Information Systems*, 46(5), 99.
- 21 Nah, F.F.H., Lau, J.L.S., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business process management journal*, 7(3), 285-296.
- 22 Nah, F.F.H., Zuckweiler, K.M , & Lau, J.L.S. (2003). ERP Implementation: Chief Information Officers' Perceptions of Critical Success Factors *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(1), 5-22.
- 23 Pan, G., Hackney, R., & Pan, S.L. (2008). Information Systems implementation failure: Insights from prism. *International Journal of Information Management*, 28, 259-269.
- 24 Plant, R., & Willcocks, L. (2007). Critical Success Factors in International ERP implementations: A Case Research Approach. *The Journal of Computer Information Systems*, 47(3), 60-70.

- 25 Ranganathan, C., & Brown, C.V. (2006) ERP investments and the market value of firms: Toward an understanding of influential ERP project variables. *Information Systems Research*, 17(2), 145-161.
- 26 Wixom, B.H., & Watson, H.J. (2001). An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS quarterly*, 25(1), 17-32.
- 27 Venkatesh, V. & Davis, F.D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies, *Management Science*, 46(2), 186-204.
- 28 Eindrapport Werkgroep Ketenlogistiek Nieuwe Stijl, versie 2.3, 3 april 2012 (DMO/Beleid).

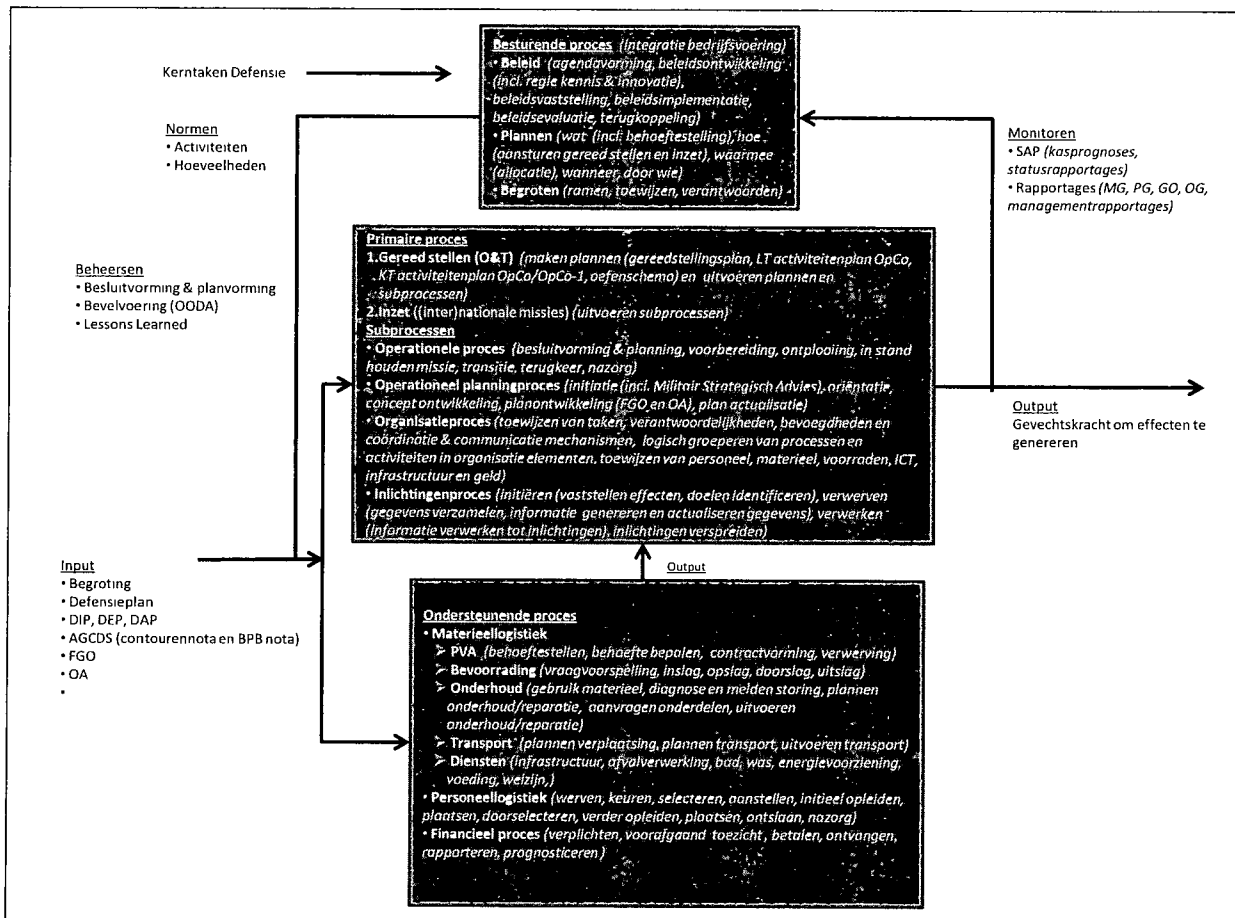
Bijlage 2 Overzicht succesfactoren voor implementatie

In onderstaand overzicht zijn verschillende factoren voor succes weergegeven op basis van onderzoek door diverse auteurs. Dit overzicht geeft daarmee een indicatie voor de bedrijfsvoering om aandacht aan te besteden.

Nah et al. [Ref. 21]	Ehler & Madsen [Ref. 16]	Plant & Willcocks [Ref. 24]
ERP teamwork and composition		Project team competence
Change management program and culture		Change management
Top management support	Top management support	Top management support
Business plan and vision		Clear goals and objectives
Business Process Re-engineering	Process Re-engineering	Business Process Re-engineering
Effective communication		Inter departmental communications
Project management	Project management principles	Project management
Software development, testing and trouble shooting		
Monitoring and evaluation of performance	Feasibility/evaluation of the project	
Project champion		Project champion
Appropriate business and information technology legacy systems		
	Human resources management development	Education of new business processes User training
	Cost/budget	
	IT infrastructure	
	Consulting services	Use of consultants
		Vendor support
Minimal customization		Minimal customization
		Architecture choices
		Vendor partnership
		Vendor tools
		Careful package selection
		Steering committee
		Dedicated resources
		Interdepartmental co-operation
		Management of expectations
		Data analysis and conversion

Bijlage 3 Processen op hoofdlijnen

Onderstaand overzicht is ontwikkeld op basis van allerlei algemene procesbeschrijvingen om zo op een andere wijze de onderlinge verbanden weer te geven.



Voor de leesbaarheid is onderstaande file te gebruiken.



Microsoft PowerPoint
Presentation

Bijlage 4 Overzicht bedrijfsdoelstellingen KLOG en Transport

Inleiding

Voor het identificeren van KSF'n, KPI'n en PI'n zijn de bedrijfsdoelstellingen van belang. In de wetenschappelijke literatuur zijn voorbeelden te vinden hoe deze zijn af te leiden. Conform MKN 2d is het mogelijk om een ontwerp te maken wat vervolgens in SAP BW is te bouwen. In onderstaande paragrafen zijn tekstdelen uit referentie 8 opgenomen.

Paragraaf 4.3 [Ref. 8].

Het gebruik van SAP (maar ook van andere nog in gebruik zijnde (ERP) systemen die geïntegreerd zijn met SAP) leidt tot een groter en beter inzicht in de processen. Dit groter en beter inzicht zal leiden tot de volgende 'opbrengsten' ten aanzien van effectiviteit en efficiency:

- Minder middelen (personeel en materieel) inzetten in de optelsom van de ketens door betere besturingsinformatie over de ketens;
- Vraagvoorspelling (*forecasting*) mede gebaseerd op doorgerekende scenario's, verbruik gegevens en verwacht verbruik. Daardoor een betere en snellere ondersteuning van de planning en besluitvorming;
- Een grotere flexibiliteit in de logistiek bewerkstelligen (sneller in staat om plannen te maken);
- Beter kunnen volgen van personen en goederen in de ketens (*asset control*) ten aanzien van de locatie en status;
- Verbetering van de kwaliteit van de data (*create data once and use it many times*);
- Meer tijd beschikbaar om te reageren op verstoringen in de keten;
- Beter controle op materieel beheer en daardoor beter op orde;
- Vermindering van de coordinatie inspanningen tussen de actoren in de keten;
- Beter ondersteuning van de rol van ketenregisseur over alle ketens heen. Er is dieper inzicht in de processen waardoor betere sturing mogelijk is om de processen verder te optimaliseren (sluiten van de regelkring);
- Inzicht in uitgaven en kosten;
- Beter beheersing van de ontplooiing en terugkeer van eenheden;
- Hogere servicegraad;
- Kortere doorlooptijden;
- Terugdringen van menselijke fouten in de procesgang;
- Kostenbesparingen ten aanzien van voorraden (verwerving, opslag (minder ruimte beslag, exacte locaties bekend in de magazijnen), transport en 'verlies van voorraden');
- Hogere beschikbaarheid van zowel eigen logistieke capaciteiten (bevoorrading, onderhoud, transport) als van coalitiepartners en civiele *contractors*;
- Hogere beschikbaarheid en materiele gereedheid van (wapen)systemen¹⁸;
- Een grotere en betere uitwisselbaarheid met andere informatievoorzieningsystemen gebaseerd op de standaarden die SAP zet;

¹⁸ Niet te verwarren met inzetbaarheid welke de som is van materiele gereedheid (inclusief configuratiestand), personele gereedheid en geoefendheid van de bemanning

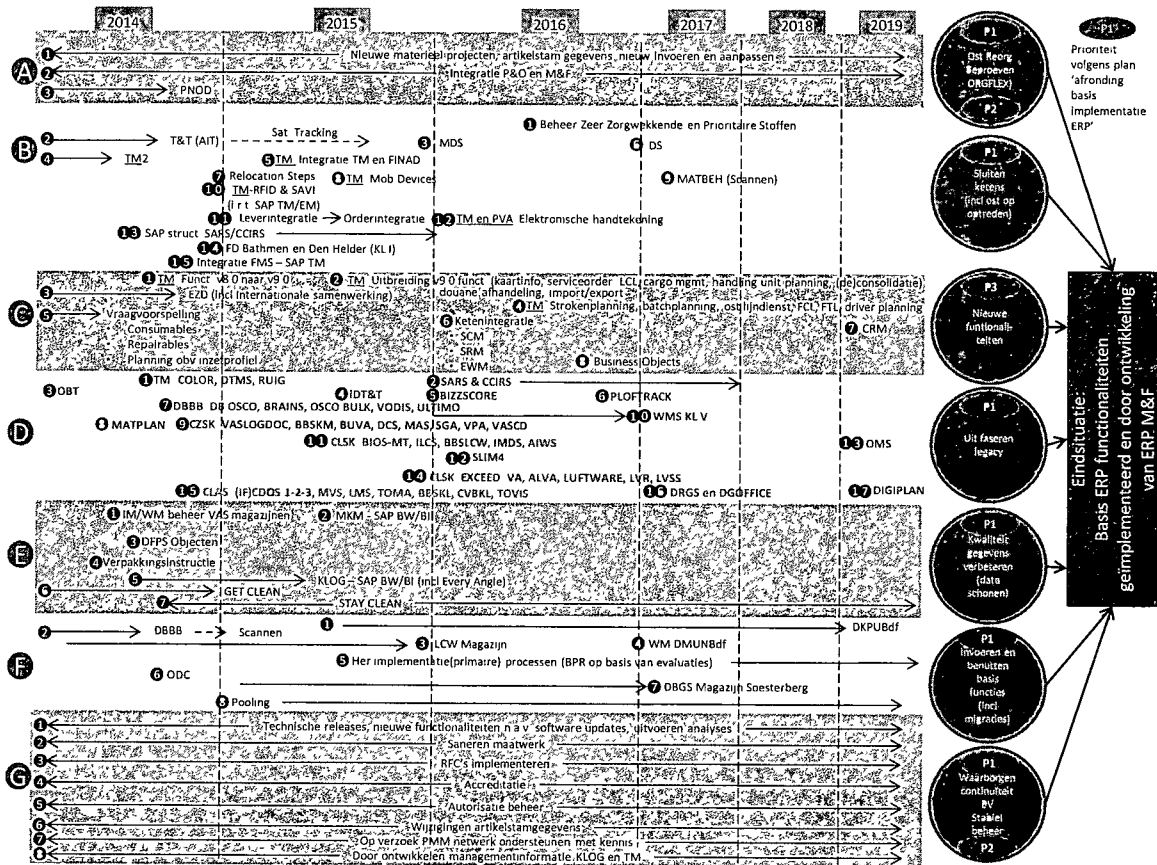
Bijlage 7 [Ref. 8].

De volgende verbetermogelijkheden zijn onderkend door het invullen van de rol van ketenregisseur door de CDS.

- Inzicht in bevoorrading en transportactiviteiten en tegengaan van suboptimalisatie in diverse deelketens (in combinatie met aansturen groepage organisatie).
- Integraal en centraal bundelen van transportbehoeftes in het kader van (voor)allocatie van middelen.
- Integraal beslissingen nemen ten aanzien van capaciteitsvraagstukken op het gebied van transport voor de middellange en lange termijn.
- Integrale afwegingen maken ten aanzien van transportbehoeftes voortvloeiend uit bevoorrading en het verplaatsen van eenheden voor oefeningen en/of inzet.
- Integrale keuzes maken en prioriteiten stellen ten aanzien van effectiviteit en efficiency.
- Integraal beschouwen en benutten internationale samenwerking op het gebied van strategisch luchttransport ter ondersteuning van materiele instandhouding.
- Integraal regisseren en beheersen samenwerking met internationale partners op het gebied van logistieke instandhouding met medeneming van de effecten op reguliere bedrijfsvoering en gereed stellen van eenheden. Afspraken zijn beter te borgen in de bedrijfsvoering in Nederland en in het inzetgebied.
- Integraal beschouwen veranderingen in samenstelling van de coalitie en de effecten op de logistieke ondersteuning voor zowel inzet alsmede reguliere bedrijfsvoering en gereed stellen van eenheden.
- Centraal en integraal afwegen van de opties voor de inzet van (schaarse) strategische transportmiddelen vanuit effectiviteit en efficiency oogpunt.
- Integraal de 'lines of communication' (LOC) in beschouwing nemen, opties uitwerken en LOC inrichten voor zowel activiteiten in het kader van reguliere bedrijfsvoering, gereed stellen en inzet van eenheden.
- Effectiever en efficiënter inzetten van transportmiddelen in gehele keten. Door een optimale mix van militair (eigen of van coalitiegenoten) en civiele middelen is het mogelijk om aanvullend transport in te zetten vanaf POD tot in het inzetgebied zelf.
- Opmaken van douanedocumenten verbeteren en daarmee vertragingen in de opvoer van personen en goederen tegen gaan.
- Integraal verhogen flexibiliteit / adaptief vermogen van de logistieke keten in Nederland door te zoeken naar optimalisatie in gehele keten en in deelketens.
- Centrale regie en beheersing (voortgangscontrole) van uitgezette opdrachten binnen de deelketens in combinatie met het gebruik van SAP.
- Voorkomen van gescheiden logistieke stromen van de defensieonderdelen en daarmee onevenredige belasting logistieke keten in Nederland en het regisseren en beheersen hiervan. De logistieke ondersteuning voor reguliere bedrijfsvoering en gereed stellen eenheden is minder belast.
- Voorkomen onnodige coordinatie tussen niveaus in de organisatie en verbeteren communicatie tussen partners in de logistieke keten. Adaptief vermogen neemt toe. Rol van C-NSE komt beter tot zijn recht.
- Centrale regie en beheersing van de uitvoering van het vervoer van gevaarlijke stoffen.
- Door centrale regie & beheersing bij de opvoer van KL V door de lucht minder coordinatie tussen betrokken spelers nodig.

- Uitgaven voor inhuur van transportmiddelen zullen (verder) dalen en de bezettingsgraad van de defensie transportmiddelen toenemen (bijdrage aan structureel beheersen van de materiele exploitatie op transportgebied).

Bijlage 5 Operational Design



Voor het printen van het 'Operational Design' kan men gebruik maken van onderstaande file



Microsoft PowerPoint
97-2003 Presentator

Bijlage 6 Toelichting op Operational Design

Opzet

In onderstaande tabel is de opzet van de toelichting weergegeven.

- (a) Hier zijn alle doelen en bijbehorende nummering weergegeven.
- (b) Hier is een korte omschrijving in lijn met 'Operational Design' opgenomen.
- (c) Hier is een meer uitgebreide beschrijving opgenomen.
- (d) Hier zijn per proces een kolom opgenomen en is de relatie met deze processen aangegeven.
- (e) Hier zijn per doel de onderlinge relaties weergegeven.
- (f) Hier is per thema van de regieagenda en het 1^e speerpunt van de CDS de relatie weergegeven.

(a) Doel	(b) Functionaliteit	(c) Essentie	(d) Processen	(e) Doel	(f) Regieagenda
A01	Omschrijving	Omschrijving	PVA	A	1
A02			SLOG	B	2
A03			FINAD	C	3
B01			TM	D	4
Enz.			O4	E	5
				F	6
			G	CDS	

Voor de leesbaarheid is onderstaande file te gebruiken.



Microsoft Excel
Worksheet



Roadmap Systemlogistiek 2015-2020

Globale behoeften IV-ondersteuning en
procesoptimalisatie

Datum 31 maart 2014
Status 1.0

Colofon

Bestuursstaf
HDBV

Bagijnestraat 36
Postbus 20701
2500 ES Den Haag

Contactpersoon


Coördinerend adviseur bedrijfsvoering



Inhoud

Colofon	2
1 Management samenvatting	4
2 Analyse	5
2.1 Inleiding.....	5
2.2 Omgeving.....	5
2.2.1 Van effectief naar efficiënt.....	5
2.2.2 Blijvende onvoorspelbaarheid operationeel optreden.....	6
2.2.3 Innovatie: van trendsetter naar trendvolger.....	6
2.2.4 Technologie Trends.....	7
2.2.5 (Data)beveiliging in een 'open' wereld.....	8
2.2.6 Schaarste voldoende opgeleid/hoogwaardig personeel.....	8
2.2.7 Andere trends.....	8
2.3 Ambitie.....	9
2.3.1 De 5 sterkste punten van de systeemlogistieke processen.....	9
2.3.2 De 5 zwakste punten van de systeemlogistieke processen.....	10
2.3.3 De 5 grootste kansen voor de systeemlogistieke processen.....	11
2.3.4 De 5 grootste bedreigingen voor de systeemlogistieke processen..	12
2.4 Streefpunten & bijdrage / doelgroep.....	13
2.5 Feasibility IMRO.....	15
3 Focus en afhankelijkheden	16
3.1 Focus.....	16
3.2 Afhankelijkheden en randvoorwaarden.....	16
3.2.1 Eenvoud, flexibiliteit, gebruiksvriendelijkheid en bruikbaarheid huidige functionaliteiten.....	16
3.2.2 MRO-procesoptimalisatie.....	17
3.2.3 WSM/LCC-procesoptimalisatie.....	17
3.2.4 Innovatie.....	17
4 Roadmap	19
5 Doorkijk	20
5.1 Overige opmerkingen i.r.t. roadmap.....	20
5.2 Wijzigingenoverzicht i.r.t. vorige versie roadmap.....	20
Bijlage 1 Hoofd- en subcategorieën streefpunten Systeemlogistiek	21

1 Management samenvatting

Dit document geeft een analyse van de diverse ontwikkelingen binnen en buiten Defensie, en zet deze af tegen de huidige sterke en zwakke punten van systeemlogistieke processen bij Defensie. Het geeft aan de hand van die analyse globaal de behoeften weer voor aanvullende functionaliteiten in de IV-ondersteuning van Systeemlogistieke processen¹. Deze behoeften zijn onder te verdelen in vier hoofdcategorieën (uitgewerkt in Bijlage 1):

1. Eenvoud, flexibiliteit, gebruiksvriendelijkheid en bruikbaarheid huidige functionaliteiten
2. MRO-procesoptimalisatie
3. WSM/LCC-procesoptimalisatie
4. Aanvullende innovaties

Het eerste punt geeft aan dat de komende vijf jaar vooral in het teken moeten staan van het **verbeteren van de huidige functionaliteit**. Dat wordt belangrijker geacht dan het almaar uitbreiden ervan.

De onderwerpen in deze roadmap zijn beperkt uitgewerkt. Deze roadmap wordt nog samengevoegd met die van andere domeinen. Alleen die aspecten die in de gezamenlijke roadmap komen, maken kans op realisatie. De nadere uitwerking daarvan moet in Multifunctionele Teams worden verricht.

NB. Deze roadmap gaat ervan uit dat de volledige scope van SwSu6 wordt geïmplementeerd als 'basisfunctionaliteit ERP M&F'. Realisatie daarvan heeft in beginsel voorrang boven wat in deze roadmap staat vermeld.

¹ In beginsel kan de analyse ook worden gebruikt voor en voor identificatie van gewenste procesoptimalisaties die losstaan van IV. Deze Roadmap concentreert zich echter op IV-behoeften, met name die t a v ERP M&F

Analyse

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de uitkomsten van een tweetal analyses, een omgevingsanalyse en een SWOT-analyse. Tezamen vormen ze de grondslag van de IV-behoeftestelling zoals later in dit document gepresenteerd. De behoeftestelling vormt input voor een defensiebrede roadmap, die sturend is voor aanwending van 120M€ voor aanvullende functionaliteiten van ERP M&F.

1.2 Omgeving

De omgevingsanalyse voor systeemlogistieke processen richt zich op relevantie voor systeemlogistiek, grofweg te splitsen in onderhoud (MRO: *maintenance, repair & overhaul*) en systeemmanagement. Daarnaast worden ontwikkelingen belicht die relevant zijn voor hoe (vooral) deze processen met IV kunnen worden ondersteund. Onderstaand de belangrijkste ontwikkelingen die de context vormen voor de behoeften van Defensie voor de komende jaren, 'rijp en groen door elkaar'.

1.2.1 *Van effectief naar efficient*

De druk op overheidsuitgaven zal in de beschouwde periode groot blijven. Door de nadruk op 'financiële duurzaamheid' (betaalbaarheid) is er toenemende aandacht voor kosteneffectiviteit en kosteninzicht. Het concept van *Life Cycle Costs* (LCC – tot voor kort het domein van systeemlogistiek) neemt nu een prominente plaats in bij de ontwikkelingen op het gebied van begrotingsinrichting en -planning. Deze combinatie, de aandacht voor financiële duurzaamheid en de 'ontdekking' van LCC daarbij, zal leiden tot een *boost* van WSM-activiteiten c.q. een noodzaak tot snelle professionalisering ervan en van de bijbehorende informatievoorziening.

Daarnaast is sprake van verhoogde aandacht voor inzicht in (inter)nationale diensten binnen NAVO/EU en voor internationale poolvorming (van capaciteiten of, meer specifiek, van gelijksoortig materieel en bijbehorende ondersteuning). Tevens leidt het tot de drang personeelsaantallen te verlagen en daarom activiteiten te automatiseren en/of te laten verrichten door tweeden en derden. Voor dit laatste komen in principe alle activiteiten in aanmerking die niet direct gemoed zijn met het geweldsmonopolie. Systeemlogistieke processen behoren daar nadrukkelijk toe, met name die op DLM niveau. Een intensievere samenwerking vereist tevens een omslag van een gesloten organisatie naar een open organisatie en netwerken.

In toenemende mate wordt gezocht naar samenwerking, met enerzijds civiele partners (bedrijfsleven en kennisinstituten) en anderzijds andere defensieorganisaties. Defensie koopt in beginsel *off the shelf*. Dit geldt tevens voor de bijbehorende ILS-concepten en IV-toepassingen zoals ALIS (F-35) en GLIMS (NH-90). De consequentie is dat Defensie minder zelf de normen (voor de systeemlogistieke processen) kan bepalen².

² Overigens is Defensie daar ook steeds minder toe in staat, door de sterke afname van daartoe gekwalificeerd personeel

Daarnaast groeit de behoefte aan open (of op zijn minst gemeenschappelijke) architectuur van IV. Het verlaten van defensiespecifieke standaarden maakt concurrentiestelling beter mogelijk als het gaat om toelevering van diensten of producten. Omgekeerd betekent het handhaven ervan, in combinatie met de eerder geschetste toename van sourcing van diensten, het creëren van externe (quasi)monopolisten. Dat is weer onwenselijk i.v.m. kostenbeheersing.

Verder vergt samenwerking ook uitwisseling van data, gedurende de gehele levensduur. De specifieke eisen die Defensie stelt aan beveiliging, vormen hier echter een hindernis, die steeds voor elke nieuwe samenwerkingsvorm opnieuw geslecht moet worden. De vraag is echter het nut van het opwerpen van deze beveiligingsgerelateerde belemmeringen, gezien de bijna onmogelijkheid om dataveiligheid werkelijk te garanderen.

1.2.2 *Blijvende onvoorspelbaarheid operationeel optreden*

De Nederlandse krijgsmacht zal gevraagd blijven worden voor uiteenlopende militaire operaties, wereldwijd. Operationele samenwerking zal de regel zijn. De onvoorspelbaarheid van tijdstip, plaats en omstandigheden van operaties vereist dat de systeemlogistieke ondersteuning flexibel moet zijn. Dit vertaalt zich onder meer naar wisselende inzet van militairen (NLD of van coalitiepartners, actief dienenden en – in toenemende mate – reservisten) en civiel personeel (zowel defensiepersoneel als externen, lokaal en vanuit NLD), in wisselende samenwerkingsvormen met andere krijgsmachten en met wisselende (civiele) derde partijen. Inzet van al deze 'smaken' leidt tot afnemende beheersmacht als het gaat om standaardisering van opleidingen, kennisniveau, werkwijzen, administratie, documentatie, data-registratie etc. De behoefte aan effectieve interfaces met en tussen al deze partijen stijgt en Defensie is daarmee 'veroordeeld' tot civiele standaarden. Om dezelfde reden dringen die civiele standaarden zich trouwens ook op aan onze militaire partners. Samenwerking daarmee wordt dus niet gehinderd maar juist geholpen door een migratie naar civiele standaarden (zoals SAP). De positieve keerzijde van aansluiting bij civiele standaarden is bovendien, dat meer geprofiteerd kan worden van verbeteringen en innovaties die in het civiele domein ontstaan

1.2.3 *Innovatie: van trendsetter naar trendvolger*

Innovatie is een drijvend thema voor Defensie c.q. een sleutel voor succes. Externe technologische ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op (zie ook 2.2.5). Veelal gaat het om onafhankelijke toepassingen die als add-on werken op wereldwijde 'standaarden' zoals 230V-50Hz, SAP of Android. Toepassing van de nieuwste 'snufjes' kan operationele voordelen opleveren. Temeer omdat lichtvoetiger (niet georganiseerde) tegenstanders er vaak ook toegang toe hebben. Innovatie draait daarom in toenemende mate om het vermogen om technologische ontwikkelingen snel te kunnen adopteren en integreren. De huidige besluitvormingsprocessen zijn niet meer in staat het tempo van technologieontwikkeling bij te houden. Sterker, het aantal mogelijk relevante ontwikkelingen is te groot om individueel beoordeeld te worden. Er zijn nieuwe procesregels nodig, die (decentrale) afweging van snelle versus verantwoorde ingebruikname van nieuwe technologie mogelijk maakt. *Lean* is daarbij het adagium. Innovatie strekt zich dus ook uit tot processen, niet alleen tot spullen of technieken.

1.2.4 Technologie Trends

De toekomst van ERP M&F wordt in belangrijke mate beïnvloed door technologische ontwikkelingen. Het JIVC heeft vorig jaar een aantal voor Defensie belangrijke technologie trends geïnventariseerd.

Overigens maakt de snelheid en het verspreide aanbod van technologieontwikkeling het steeds moeilijker om trends te ontwaren, laat staan de toekomstige relevantie ervan te bepalen³.

Inzet van mobiele technologieën

Personal devices (tablets, smartphones) en verbindingen als WiFi, C3, C4, GPS, zijn overal beschikbaar en verschaffen direct toegang tot allerlei soorten informatie. Het aantal beschikbare apps waarmee het individu bediend kan worden groeit explosief. Andere technologieën zoals Smart watches, Google glass etc. in combinatie met *voice response* toepassingen vergemakkelijken het gebruik. Real-time vertalingen (optisch en zelfs akoestisch) overbruggen taalbarrières.

Toepassing van deze mobiele technologieën maakt het mogelijk om allerlei werkzaamheden met een mobiel karakter voor bevoorrading, transport en onderhoud – in vredesbedrijfsvoering en bij operaties – direct te ondersteunen. Het uitlezen van *built-in test equipment* of RFID's kan bijvoorbeeld op een mobieltje. Met de 10 megapixel camera kan een expert op afstand onderhoudshandelingen volgen.

Een punt van aandacht is daarbij de afhankelijkheid van Bluetooth, GPS, G4, WiFi, etc. en van de beschikbare bandbreedte voor dataverkeer (die overigens nog steeds groeit). Hierin staat Defensie echter niet alleen: ook ontwerpers van applicaties die gebruik maken van *personal devices* houden rekening met functionaliteit die off-line beschikbaar is / blijft bij (tijdelijk) ontbrekende verbinding. SAP Mobile is een voorbeeld hiervan. De beperking speelt voor Defensie vooral in het operationele domein, i.e. bij OLM en ILM. Bij DLM is connectiviteit veelal geen groot probleem.

Inzet van Add-ons

De toekomstige informatievoorziening kan steeds meer gebruikmaken van software-componenten die specifieke diensten verlenen, bijvoorbeeld het inkopen van goederen of het plannen van productieprocessen. Deze functionele componenten kunnen via een interface gekoppeld worden aan andere componenten en/of een ERP toepassing. Momenteel wordt in het matlog-domein geëxperimenteerd met *Every Angle*, een WSM-tool dat interacteert met SAP. Dit soort add-ons zijn door hun specifieke karakter beter op een bepaalde taak toegesneden, gezien functionaliteit en gebruiksvriendelijkheid. ERP-systemen worden daarmee veelzijdiger en flexibeler, terwijl 'maatwerk' (binnen het ERP-systeem) wordt voorkomen. Wij zullen open moeten staan voor deze ontwikkelingen. Een te rigide beleid van 'SAP-tenzij' zou dat in de weg staan. Bij de doorontwikkeling van de ERP M&F kernel zal voor nieuwe behoeften vastgesteld worden of ze op deze wijze kunnen worden ingevuld.

Ontsluiten van managementinformatie

Verzamelen, verwerken en ontsluiten van informatie wordt steeds belangrijker. Dit gaat trouwens gepaard met een groeiend belang van data-integriteit. Het vertalen

³ We kijken hier vooruit tot 2020. Bedenk, om de relatieve waarde van deze 'vooruitblik' te illustreren, dat Apple de iPad pas vier (!) jaar geleden presenteerde (in januari 2010) en dat Nokia (wie?) op dat moment de GSM-markt domineerde met 35% marktaandeel.

van allerlei gegevens die van interne- en externe bronnen afkomstig zijn in bruikbare (management)informatie wordt een belangrijke uitdaging. De behoefte is vluchtig. Flexibiliteit in de vastlegging en het ontsluiten van gegevens is een belangrijke randvoorwaarde. Ook hier kan mogelijk BPM worden toegepast.

1.2.5 (Data)beveiliging in een 'open' wereld

Toenemende samenwerking leidt tot uitdagingen op het gebied van beveiliging, van materieel, software en informatie, die steeds vaker heen en weer gaan tussen Defensie en externen. Het gebruik van onbeveiligde netwerken om mobiele communicatie te ondersteunen neemt ook bij Defensie een enorme vlucht. Applicaties ter ondersteuning van de bedrijfsvoering bevinden zich steeds vaker buiten het eigen (beveiligde) netwerk. Daarnaast vereist 'meer samenwerking' tevens 'meer informatie-uitwisseling'. Leveranciers krijgen directe toegang tot systemen waaronder wapensystemen om aan serviceverplichtingen te voldoen. Naast deze bewuste uitwisseling zijn de mogelijkheden om heimelijk (legaal of illegaal) informatie te vergaren bijna onbeperkt geworden. Defensie loopt inmiddels achter de feiten aan, vooral als het gaat om beveiliging van digitaal verwerkte data.

Dit roept inmiddels de vraag op of data überhaupt nog effectief af te schermen zijn, c.q. of (de zwaarst mogelijke) afscherming niet alleen op heel specifieke categorieën van toepassing moet zijn en voor het overige op voorhand als niet realistisch moet worden beschouwd. Maken we een omslag van *fight it* naar *live with it*? Wat betekent dit voor onze bereidheid om buitenstaanders meer inzicht te geven in onze (operationele) behoeften, om daarmee betere, dienstverlening te krijgen? Wat betekent het voor het sourcingbeleid in het algemeen?

1.2.6 Schaarste voldoende opgeleid/hoogwaardig personeel

Het wordt steeds lastiger om voldoende opgeleid / hoogwaardig technisch personeel te verkrijgen. Dit geldt in het algemeen voor de arbeidsmarkt, hoewel buiten Defensie niet de restrictie bestaat dat het om Nederlands personeel moet gaan. Door sourcen of samenwerkingsverbanden is een groter arbeidspotentieel beschikbaar. Defensie zal daarom zelf een aantrekkelijk werkgever moeten blijven voor die gebieden waar sourcen/samenwerken niet mogelijk is, en vaker externe relaties aan gaan waar dat wel kan. Tegelijkertijd moet Defensie de eigen bedrijfsvoering zodanig inrichten dat het door deze trend minder beïnvloed wordt.

In dit verband is ook de trend van toenemende 'honger' naar informatie van belang. Deze is bij systeemlogistiek niet anders dan bij andere bedrijfsprocessen. Het stillen van die honger is een aanvullende - en toenemende - taak geworden van schaars technisch geschoold personeel. Tijd die aan dataregistratie wordt besteed, in welke vorm dan ook, wordt niet besteed aan hun specialistische taak. Dit draagt bij aan het schaarsteprobleem.

1.2.7 Andere trends

Andere trends die nog niet met name genoemd worden zijn b.v. 3D-printing waardoor het wellicht mogelijk wordt dat bepaalde componenten niet meer op voorraad gehouden behoeven te worden, maar kunnen worden geprint als men ze nodig heeft. Doorontwikkeling van nanotechnologie (b.v. steeds kleinere microchips met dataprocessing en dataopslag capaciteit) maakt onder meer een bredere inzet van IT binnen allerlei taken en activiteiten mogelijk en betaalbaar. Dit zal

ongetwijfeld ook in de toekomst leiden tot wijzigingen in de ERP M&F kernel. Ook op andere, nog ongedefinieerde terreinen zal nanotechnologie nieuwe mogelijkheden scheppen. Onbemande wapensystemen (b.v. drones) zullen steeds vaker gebruik gaan worden, wellicht nog eerder voor transport- dan voor gevechtstaken.


1.3 Ambitie

Hieronder worden de sterke en zwakke punten van (de huidige) systeemlogistieke processen benoemd, evenals de kansen en bedreigingen die zich in de omgeving voordoen. Voor een deel komen hier de ontwikkelingen zoals beschreven in 2.2 terug, maar dan gecategoriseerd als een kans of bedreiging.

Het referentiepunt dat wordt gebruikt zijn de zes (zeven) thema's van Defensie, de zaken die we voor nu en de nabije toekomst belangrijk vinden om te bereiken of te versterken:

- Vereenvoudiging;
- Draagvlak;
- Samenwerking;
- Personeel;
- Financiële duurzaamheid;
- Vernieuwing operationeel domein;
- en het centrale thema 'Inzet en gereedstelling'.

Als een ontwikkeling kan bijdragen aan één of meerdere thema's, is het een kans, als een proces één of meerdere thema's in de weg staat is het een zwakte, etc.

Bij elk punt wordt na een  aangegeven welke behoefte aan proceswijziging of procesondersteuning hieruit voortvloeit. Die beperken zich niet tot systeemlogistiek. Voor zo ver zij daar wel betrekking op hebben, komen de wijzigingen terug in de 'streefpunten' in 2.4.

1.3.1 De sterkste punten van de systeemlogistieke processen

- Koppeling gegevensbronnen en bedrijfsprocessen. Met SAP heeft Defensie één platform waarmee de systeemlogistieke processen eenduidig vastgelegd zijn, dat uit verschillende deelprocessen kunnen worden uitgewisseld. Dit maakt procesoptimalisatie mogelijk en de samenwerking tussen bedrijfsonderdelen makkelijker;
- Gemotiveerd en ter zake kundig personeel, gedreven door een gezamenlijke overtuiging waardoor ze voor Defensie hebben gekozen. Niemand loopt hier 'per ongeluk' rond en die verbinding geeft kracht. Hiermee hangt samen een sterke 'can do' mentaliteit, die zelfs onder moeilijke omstandigheden tot resultaten leidt.
- MATLOG heeft een voorsprong op andere processen v.w.b. inrichting in SAP. Hierdoor zijn de matlogprocessen voorwaardestellend voor inrichting van andere. Daarnaast is er een goede basis aanwezig voor optimale koppeling tussen Syslog en Klog, omdat beide domeinen al in een vroeg stadium van de ERP-ontwikkeling 'op elkaar geknoopt' zijn.

1.3.2 De zwakste punten van de systeemlogistieke processen

- **Gebruiksvriendelijkheid/gemak van dataregistratie en -analyse.** Minutieuze dataregistratie en 'sleutelen' zijn twee activiteiten die slecht in één bepaald type persoon te verenigen blijken. Toch wordt van de sleutelaar (inclusief zijn chef, doorgaans uit hetzelfde 'technische hout' gesneden) gevraagd ook de dataregistratie te verzorgen. Dit leidt niet alleen tot verlaagde arbeidssatisfactie en suboptimale datakwaliteit, maar ook tot het verlies van sleuteltijd en dus verkwisting van schaarse specialistische vaardigheden. Daar komt bij dat de sleutelaar moet worden opgeleid in betreffende vaardigheden en in de inrichting van de bijbehorende IV-ondersteuning. De actieve data-registratietaak ligt nog te veel bij de sleutelaar. Tevens biedt het SAP-systeem onvoldoende mogelijkheden om direct toegang te krijgen tot relevante boekwerken, wat de taakuitvoering en de snelheid van werken belemmert. Tegelijkertijd zijn de mate van automatisering en mobilisering bij systeemlogistieke dataregistratie beperkt. Dit geldt vooral voor onderhoudshandelingen zelf en voor data van het onderhouden systeem. Veel moet handmatig worden geregistreerd of vanuit andere bronnen (zoals het te onderhoudensysteem zelf) worden overgenomen.
 - Mate van geautomatiseerd registreren en analyseren van (vooral transactionele) bedrijfsinformatie dient te worden verhoogd. De toegang (via SAP of anderszins) tot technische boekwerken moet worden verbeterd.
- **Datakwaliteit**, met name de aspecten juistheid en volledigheid van informatie. WSM en daarmee samenhangende levensduurkostenbeheersing is afhankelijk van data-analyses. Nog altijd geldt *Rubbish in = rubbish out* en er is helaas nogal wat 'rubbish' onze systemen ingeslopen (vide de noodzaak voor *Get clean* en *Stay clean*). Ten aanzien van volledigheid is er ondanks grote vorderingen op dit gebied nog steeds sprake van mankerend kosteninzicht.
 - Datakwaliteit verbeteren door blijvende aandacht van de lijnmanagers hiervoor te vragen en soms af te dwingen, maar vooral door het automatiseren van transactionele dataregistratie (zie vorig punt). Daarnaast moet een vervolg worden gegeven aan *Get & Stay clean*, toegepast op transactiedata.
- De **off-line functionaliteit** is beperkt, terwijl bij inzet (en gereedstelling: *train as you fight!*) de vereiste verbindingen niet altijd beschikbaar zijn. Dit leidt tot gebroken ketens en verlies aan data
 - Verder ontwikkelen stand-alone functionaliteiten.
- **Paradox flexibiliteit en samenwerking.** Defensie moet operationeel flexibel zijn en blijven. Dit betekent onder meer dat er een zekere mate van zelfstandigheid moet blijven bestaan. Dit druist in tegen de trend van meer samenwerking. Defensie kan daarom soms geen gebruik maken van beproefde manieren van procesoptimalisatie, die schuilen in langdurige samenwerkingsverbanden met externe partijen, zonder concessies te doen aan de vereiste 'wendbaarheid'. Omgekeerd is procesoptimalisatie met deze randvoorwaarde maar beperkt mogelijk. Daarnaast vormt databeveiliging

een steeds terugkerende hindernis bij het inrichten van hechte samenwerkingsverbanden.

☒ Er is een fundamentele discussie nodig of het beveiligen van bedrijfsgegevens überhaupt mogelijk is, tegen welke kosten en met welke duurzaamheid (wedloop), afgezet tegen de werkelijke operationele risico's die we lopen. Onderdeel hiervan zijn aspecten als kosten voor Defensie, flexibiliteit van processen, mogelijkheden voor samenwerken en inrichting van de bedrijfsondersteuning. Dit moet leiden tot algemene kaders waaraan (actieve en passieve) data-uitwisseling met anderen moet voldoen.

- **Onvolledige afdekking van processen met IV-ondersteuning.** Vooral als systeemlogistiek wordt betrokken op de *cradle-to-grave* levensduur van wapensystemen, zijn er diverse 'gaten', waar de procesgang onvoldoende vanuit de geïntegreerde IV-kernel wordt ondersteund en van waaruit data niet in de geïntegreerde database terecht komen. Dit doet onevenredige afbreuk aan de voordelen die toepassing van een ERP systeem biedt. Daarnaast is procesoptimalisatie in het MRO-domein onvoldoende mogelijk binnen SAP, terwijl daarmee grote kostenbesparingen en operationele effectiviteitsverbeteringen haalbaar zijn.

☒ Gaten identificeren, prioriteren en waar nodig afdekken (deze roadmap maakt hier onderdeel van uit). WSM- en MRO-procesoptimalisatie met gebruik van (interfaces met) SAP mogelijk maken.

1.3.3 De grootste kansen voor de systeemlogistieke processen

- Aandacht i.h.k.v. 'financiële duurzaamheid' vanuit HDFC en BS als geheel voor Life Cycle Costing (LCC) geeft rugwind aan verdere implementatie WSM. Het biedt de mogelijkheid de data-/kostenplaatsenstructuur te verbeteren en om LCC te gebruiken voor 'sturen aan de voorkant', zoals WSM in wezen nastreeft; Omgekeerd betekent het betrekken van enige decennia aan kennisopbouw over Life Cycle Management (en de conventies hierover binnen NAVO) kansen om LCC snel naar een hoger plan te tillen.

☒ WSM nadrukkelijk betrekken bij het ontwerp en de implementatie van verbeteringen i.h.k.v. Financiële duurzaamheid. Nadere uitrol van WSM-activiteiten brengt de eis mee tot verbeterde dataregistratie en automatisering van analyses en bedrijfsplanningen. Tevens legt het druk op (transactionele) datakwaliteit.

- Beter inzicht in bedrijfsprocessen en kenmerken bieden (in theorie) de mogelijkheid bedrijfsprocessen te vereenvoudigen en daarmee te verbeteren. De aandacht voor vereenvoudiging strookt met wensen voor efficiëntere bedrijfsvoering door minder regelgeving, hogere mate van gebruiksvriendelijkheid, mobiele systemen en interfaces, informatie uitwisseling met (externe) relaties en vereenvoudiging van processen.

☒ Stevig blijven inzetten op vereenvoudiging, wat tevens zal leiden tot lagere kosten en lager beslag van schaarse capaciteit.

- Innovaties op het gebied van o.m. *Maintenance, Repair & Overhaul* (MRO) gaan ook (vooral) buiten Defensie door. Met name de luchtvaart MRO is interessant, vanwege strenge randvoorwaarden en regelgeving (waar ook

Defensie mee te maken heeft) en brede penetratie van SAP als ondersteunende IV. Daarnaast worden in hoog tempo (mobiele) applicaties ontwikkeld die op allerlei manieren de bedrijfsvoering kunnen ondersteunen. Een andere ontwikkeling is die van *remote maintenance* of 'instandhouding op afstand' waarmee systemen op afstand worden uitgelezen, storingen geanalyseerd en gediagnostiseerd en zelfs op afstand gerepareerd. Dit draagt bij aan een verkleinde operationele footprint én helpt om om te gaan met afnemende aantallen gekwalificeerd personeel. Ook de ontwikkeling van taakspecifieke add-ons biedt kansen om flexibiliteit te bereiken ondanks het rigide kader van een SAP-kernel.

☒ Defensie zal een modus moeten vinden om op de meest relevante innovaties te focussen en aan te haken waar mogelijk. Ook hierbij zal samenwerking en bundeling van krachten een cruciale rol spelen. Bij verwervingstrajecten moeten de mogelijkheden van *remote maintenance* nadrukkelijk worden verkend en de IV moet zodanig worden ingericht dat die zulke methodieken faciliteert.

- **Samenwerken** in internationaal verband, samenwerken met tweeden (overheden) en derden (bedrijven) heeft de wind mee, mede omdat het één van de paden is waarmee toenemende schaarste (in middelen, gekwalificeerd personeel, etc) kan worden gepareerd. Het biedt – door de relatieve afstand tot meer gevoelige militair-operationele processen – vooral kansen voor samenwerking op DLM niveau of op het gebied van besturingsapplicaties. Ook op ILM en OLM niveau wordt echter steeds vaker samenwerking gezocht met andere partijen. Dit gebeurt mede om het eerder genoemde personeelstekort het hoofd te bieden.

☒ Hierbij aansluiten bij *best practices* in het bedrijfsleven, zeker voor niet-operationeel onderhoud.

1.3.4 De grootste bedreigingen voor de systeemlogistieke processen

- **Onbetrouwbare data** (en/of geen beeld van de betrouwbaarheid) waardoor processturing verstoord wordt en WSM data-analyse onmogelijk wordt, zodat ook geen concrete verbetermogelijkheden ontstaan.

☒ Datakwaliteit verbeteren, o.m. door het automatiseren van dataregistratie en -verwerking.

- **Afnemende beschikbaarheid personeel** met juiste kwalificaties, d.w.z. voldoende opgeleid, hoogwaardig (Nederlands = eis Defensie) personeel. Probleem is gekoppeld aan de vergrijzing van zittend personeel en daarmee samenhangende expertise-afname van de eigen organisatie.

☒ Samenwerken, effectievere inzet gekwalificeerd personeel (onder meer door ontnemen onerigenlijke taken) en verhogen aantrekkingskracht van Defensie voor doelgroep.

- **Toenemende rigiditeit en inkadering** van bedrijfsprocessen a.g.v. centrale inrichting ervan, leidt tot minder ruimte voor 'creatieve', praktische oplossingen voor technische of organisatorische problemen. Het gevaar is dat 'het systeem' leidend is en niet het operationele resultaat. Ook een te rigide toepassing van beginsel 'SAP, tenzij' is niet behulpzaam. Dit speelt

specifiek op de werkvloer van onderhoud en systeemmanagement, maar ook in algemene zin. Juist creativiteit is een sterk punt van de krijgsmacht én een vereiste in de onvoorspelbare omstandigheden waarin die processen vaak moeten plaatsvinden. Defensie is juist omwille van die adaptiviteit op zoek naar flexibiliteit in haar (operationeel) optreden, wat zich lastig laat verenigen met sterke inkadering van processen.

➤ Optimaliseren wendbaarheid en flexibiliteit bij toepassing SAP kernel

- **Onvoldoende koppeling van investeringen en exploitatie.** Defensie geeft zich nog altijd te weinig rekenschap (letterlijk!) van keuzes in het voorzien-in traject voor exploitatie. Dit is een oud probleem dat nog niet is opgelost. Het vergt, naast het vermogen om exploitatiekosten beter te ramen, tevens een mechanisme om gaandeweg de exploitatie het realiteitsgehalte van die ramingen te toetsen.

➤ Sterkere invloed van exploitatieoverwegingen op investeringsbesluiten, betere toetsmechanismen en flexibiliteit in allocatie-procedures om met van de ramingen afwijkende realisatie om te gaan.

NB. Dit aspect moet ook worden gezien bij deze Roadmap: we praten hier over 120M€ IV-investeringen, zonder dat duidelijk is of de daardoor veroorzaakte exploitatielast gedragen kan worden.

1.4 Streep punten & bijdrage / doelgroep

Het voorgaande overzicht van ontwikkelingen en meer specifiek de beschouwing van kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes, leidt tot een behoefte aan verbeteringen van systeemlogistieke processen. Deze zijn samengebracht in een viertal hoofdcategorieën. Wat onder elke hoofdcategorie valt is toegelicht in Bijlage 1, een Excel-overzicht. Daarin staat tevens aangegeven op welke termijn (2014-2015) bepaalde elementen gerealiseerd zouden moeten worden.

Streep punt	Bijdrage/doelgroep		
1. Eenvoud, flexibiliteit, gebruiksvriendelijkheid en bruikbaarheid huidige functionaliteiten <u>Elementen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Man machine interface / Mobiele systemen en applicaties • Koppelen technische publicaties • Geautomatiseerde data- / informatie uitwisseling intern • Geautomatiseerde data- / informatie uitwisseling extern 		J/N:	Hieronder vallen verschillende verbeteringen die samenwerkingsmogelijkheden, datakwaliteit, proceseffectiviteit en (uiteindelijk) kostenreductie verhogen.
	Schaalvoordelen	J	
	Strategische doelen	J	
	Kostenreductie	J	
	Primair proces	J	
	Bedrijfsvoering	J	
	Anders, t.w		

<ul style="list-style-type: none"> keuzeboom in SAP / data behoefte 	Doelgroep Gehele systeemlogistieke populatie, inclusief financieel beheer	Omvang groot	
2. MRO-procesoptimalisatie <u>Elementen:</u> <ul style="list-style-type: none"> OH/productie planning/werkplaatssturing Bedrijfsplanning Planning tooling/productiemiddelen GAO/ TAO Gereedstelling Ondersteunen eigen productie Common en common pool of spares Werken voor tweeden en derden Samenwerking met private partijen Componenten OH 		J/N	Hieronder vallen optimalisaties van planningsfunctionaliteit op alle onderhoudsniveaus en de bijbehorende dataregistratie en mogelijkheden voor samenwerken met derden
	Schaalvoordelen	N	
	Kostenreductie	J	
	Strategische doelen	J	
	Primair proces	N	
	Bedrijfsvoering	J	
	Anders, t w.		
	Doelgroep Gehele systeemlogistieke populatie, inclusief financieel beheer	Omvang Groot	
	3. WSM/LCC-procesoptimalisatie <u>Elementen</u> <ul style="list-style-type: none"> Faciliteren en integreren WSM en LCC Management informatie 	Bijdrage	J/N
Schaalvoordelen		J	
Kostenreductie		J	
Strategische doelen		J	
Primair proces		N	
Bedrijfsvoering		J	
Anders, t w			
Doelgroep WSM en LCC		Omvang beperkt	
4. Aanvullende innovaties <u>Elementen</u> <ul style="list-style-type: none"> Configuratiemanagement 	Bijdrage	J/N	Verbeteringen op gebied van kwaliteitscontrole en geautomatiseerd configuratiebeheer

<ul style="list-style-type: none"> • Upgrade ILS/OH/MOD proces • Kwaliteitszorg • Integratie ISHOA 	Schaalvoordelen	N	
	Kostenreductie	J	
	Strategische doelen	J	
	Primair proces	J	
	Bedrijfsvoering	J	
	Anders, t w		
	Doelgroep Verschillend		Omvang. Beperkt

NB. Deze roadmap gaat ervan uit dat de volledige scope van SwSu6 wordt geïmplementeerd als 'basisfunctionaliteit ERP M&F'. Realisatie daarvan heeft voorrang boven wat in deze roadmap staat vermeld.

1.5 Feasibility iMRO

Aanvullend wordt een afzonderlijke opmerking gemaakt over een applicatie genaamd iMRO. Dit is een add-on op SAP, gericht op bruikbaarheid en gebruiksvriendelijkheid van SAP voor onderhoudsprocessen in de luchtvaart-industrie, maar is ook toepasbaar voor andere (wapen)systemen voor onderhoud in domeinen als (weg)transport, energieopwekking en scheepvaart.

Hoewel het in deze roadmap uitdrukkelijk gaat om functionele behoeften, lijken in betreffende applicatie veel van de in 2.4 en Bijlage 1 genoemde streep punten samen te komen. Het verdient aanbeveling op betrekkelijk korte termijn een wenselijkheids- en haalbaarheidsonderzoek te plegen naar introductie van iMRO in het systeemlogistieke domein. Bij een positief oordeel, moet introductie ervan worden voorbereid en doorgevoerd

2 Focus en afhankelijkheden

In dit hoofdstuk wordt een eerste onderscheid aangebracht in de streefpunten. Verder wordt in kaart gebracht wat de afhankelijkheden zijn. Met afhankelijkheden worden de relaties met andere domeinen bedoeld en de randvoorwaarden om de streefpunten succesvol te realiseren.

2.1 Focus

In onderstaande tabel staan de streefpunten die gedurende de looptijd van de roadmap nagevolgd zouden moeten worden voor systeemlogistieke processen en hun automatisering. Deze zijn afkomstig uit het vorige hoofdstuk. Ze worden in detail beschreven in Bijlage 1. In onderstaande tabel is bij elk streep punt aangegeven welk hoofdmotief erop van toepassing is, te kiezen uit drie mogelijkheden:

1. Wettelijke of politieke noodzaak of politieke toezegging;
2. SG prioriteit⁴;
3. *Nice to have*.

	Streefpunten	Motief
1	Eenvoud, flexibiliteit, gebruiksvriendelijkheid en bruikbaarheid huidige functionaliteiten	2. SG prioriteit
2	MRO-procesoptimalisatie	2. SG prioriteit
3	WSM/LCC-procesoptimalisatie	2. SG prioriteit
4	Aanvullende innovaties	3. Nice to have

2.2 Afhankelijkheden en randvoorwaarden

In deze paragraaf wordt van elk streep punt een aantal subcategorieën weergegeven. Daarbij wordt aangegeven wat de relaties zijn met de verschillende domeinen en wat de randvoorwaarden zijn om het streep punt te bereiken.

NB In vrijwel alle subcategorieën is er een relatie met het domein IV, en een afhankelijkheid van datakwaliteit. Beide worden in de tabellen niet opnieuw genoemd.

2.2.1 *Eenvoud, flexibiliteit, gebruiksvriendelijkheid en bruikbaarheid huidige functionaliteiten.*

De gebouwde systeemlogistieke processen zijn complex. De uitvoering vindt plaats op de werkvloer waar deze processen voor de medewerkers ondersteunend zijn, de medewerkers zijn veelal primair technici. Het SAP proces dat deze medewerkers moeten uitvoeren dient daarom zo eenvoudig mogelijk en minst belastend te zijn. Voor het registreren van uitbouwen/inbouwen equipment, het boeken van materialen en uren etc. via het invullen van SAP schermen zal zoveel als mogelijk

⁴ Dit betreft de prioriteiten 1. Vernieuwing operationeel domein; 2. Draagvlak; 3. Financiële duurzaamheid; 4. Samenwerking, 5. Personeel centraal en 6. Eenvoud, alle gericht op betere verrichting en ondersteuning van 7. Inzet en gereedstelling.

voorkomen moeten te worden. Ketenlogistiek is met Rfid en RF scanners een stap verder, een dergelijke stap moeten we ook bij systeemlogistiek zetten.

Subcategorie	Relatie met domein	Afhankelijkheid
Man-machine interfaces, machine-machine interfaces, Mobiele systemen en applicaties	OO	Oplossen beveiligingsparadox
Koppelen technische publicaties	Publicaties	
Geautomatiseerde data- / informatie uitwisseling intern	Datakwaliteit	
Geautomatiseerde data- / informatie uitwisseling extern	Datakwaliteit; Beveiliging	Oplossen beveiligingsparadox
keuzeboom in SAP / data behoefte	Datakwaliteit	

2.2.2 MRO-procesoptimalisatie

Subcategorie	Relatie met domein	Afhankelijkheid
OH/productie planning/werkplaatsstunng	Ketenlogistiek Personeelslogistiek	
Bedrijfsplanning	OO PVA (projectplanning)	
Planning tooling/productiemiddelen	Ketenlogistiek	
Gebruiksafhankelijk Onderhoud (GAO) / Toestandsafhankelijk Onderhoud (TAO)	OO	
Gereedstelling	OO	
Ondersteunen eigen productie	PVA	
Common en common pool of spares	OO	
Werken voor tweeden en derden	FINAD	
Samenwerking met private partijen	Ketenlogistiek, FINAD	Oplossen beveiligingsparadox
Componenten OH	Ketenlogistiek	

2.2.3 WSM/LCC-procesoptimalisatie

Subcategorie	Relatie met domein	Afhankelijkheid
Faciliteren en integreren WSM en LCC	FINAD	Focuskeuze*
Management informatie	FINAD	Focuskeuze*

* Er is een verschil in focus tussen WSM en LCC. Bij WSM draait het om het inzetten van MRO, modificaties en evt. vervanging om de functionaliteit van het (wapen)systeem te beheersen tegen minimale kosten. Hierbij staat dus de functionaliteit voorop. Bij LCC ligt de focus meer op kosten en vormt de functionaliteit een voorwaarde. Grofweg gaat het bij LCC om kosten tegen minimale functionaliteit, en bij WSM om functionaliteit tegen minimale kosten. De focus bepaalt de inrichting van het beheersmechaniek. Wanneer WSM en LCC geïntegreerd worden, is het voor de uitwerking daarvan van belang dat Defensie vooraf vaststelt welke focus het wil aanleggen: vooral kosten of vooral functionaliteit?

2.2.4 Innovatie

Subcategorie	Relatie met domein	Afhankelijkheid
--------------	--------------------	-----------------

Configuratiemanagement	Ketenlogistiek	
Upgrade ILS/OH/MOD proces		
Kwaliteitszorg	Veiligheid	
Integratie ISHOA		

3 Roadmap

Een nadere uitwerking van de geselecteerde streefpunten staat in Bijlage 1.

Daar wordt a.d.h.v. de prioriteit ook een indicatie gegeven van de periode waarin e.e.a. gerealiseerd zou moeten worden. Een meer projectmatige uitwerking van activiteiten in de tijd, van de benodigde onderzoekstrajecten, IV, capaciteiten en financiële middelen is pas mogelijk na een aanvullende uitwerking door MFT's. Daarin zal ook rekening moeten worden gehouden met de in vorig hoofdstuk aangegeven relaties met andere domeinen (te vertegenwoordigen in het MFT) en de onderlinge afhankelijkheden.

In algemene zin moet prioriteit worden gegeven aan verbeteringen die de in H2 genoemde zwaktes verhelpen of de impact ervan verkleinen.

Naast een IV-roadmap zal ook een verbeterplan voor bedrijfsvoering moeten worden gemaakt, dat die zaken adresseert die niet met IV kunnen worden opgelost. Het bij verwervingstrajecten introduceren van meer concrete wensen t.a.v. onderhoudbaarheid (bijv. door het toepassen van remote maintenance) is een procedurele kwestie.

4 Doorkijk

4.1 Overige opmerkingen i.r.t. roadmap

ERP-systemen zijn veelomvattend. Dat is hun kracht, maar ook hun zwakte. Wáár een systeemeigenschap zijn doorwerking(en) heeft, is nauwelijks te overzien en maar door een enkeling vast te stellen. Als dat al kan. Door de alomvattendheid en complexiteit dreigt inflexibiliteit. Het combineren van die twee is een uitdaging, die in elk geval vergt dat de alomvattendheid en complexiteit niet nog eens worden vergroot. Concreet betekent dit:

- eerst maar eens *werkend krijgen* wat we al hebben;
- processen *niet* in SAP brengen wanneer dat niet nodig is;
- processen die we wel in SAP brengen *eerst controleren op eenvoud*;
- *geen maatwerk: perfect is the enemy of good enough.*

Bij het totstandbrengen van een gecombineerde roadmap, de 'keuze' van na te streven ambities uit alle domeinen, moeten éérst gekozen de gezamenlijke uitgangspunt bepaald worden. Deze uitgangspunten moeten strak bewaakt worden bij het tot uitvoer brengen van de gecombineerde roadmap. Voor beide kunnen de zes thema's van Defensie dienen, zoals ze ook ten grondslag liggen aan deze Roadmap Syslog. De thema's borgen samenhang tussen de IV-veranderingen en alle andere veranderingen bij Defensie. Die samenhang moet met grote regelmaat bewaakt worden want veranderingen die elkaar niet versterken, verzwakken elkaar.

4.2 Wijzigingenoverzicht i.r.t. vorige versie roadmap

[Geen]

ubcategorieën streefpunten Systemlogistiek

RIO	2014-2015	2016-2017	2018-2024	Opmerkingen	PMM T / MFT / VBT	Kostenreductie	Strat. Doelen	Primaire
	Feasibility study iMRO	Evt. Introduceer iMRO		iMRO lijkt voor een belangrijk deel te voldoen aan wensen t.a.v. verbeterde functionaliteit en gebruiksvriendelijkheid. Gebruik van iMRO garandeert tevens aanhoudende innovatie en kennisdeling met derden.		X	X	
H								
	Verbeteren schermindeling	Scannen in Onderhoud (O/I/D-level) met eventueel beperkte invoer		Verbeteren schermindeling (bijvoorbeeld: velden die je niet gebruikt, niet zichtbaar laten zijn, verplichte velden ook zodanig automatiseren dat deze ook echt ingevuld moeten worden) Scannen in onderhoud (Autom. Identificatie technologie, AIT) is zeer wenselijk. Zowel algemeen als specifiek LCM perspectief aandacht voor de scan AIT functionaliteit		X		X
	Scannen in Onderhoud (O/I/D-level) met eventueel beperkte invoer		Reductie afhankelijkheid on-line communicatie	SAP is sterk afhankelijk van verbindingen met het serverpark waarop de applicatie draait. Operationele eenheden maar ook de defensiebedrijven zijn sterk afhankelijk van de connectivity naar deze servers. De Mobile Defense Solution (MDS) en de Deployed Server kunnen hier in sommige gevallen een oplossing bieden. Dit zou verder ontwikkeld moeten worden naar meer mobility maar ook naar een concept waarbij langer off line zijn geen probleem is.		X		
		Electronische handtekening				X		
		Smartforms (tbv gebruikers met beperkt behoeftes)				X		
		Consistent user interface				X		
		Automate and visualise the process				X		
		Mobilizing processes				X		
		Easier data entry				X		
		More 'app wise' than 'transaction wise'						
H								
	Koppeling IETP (SAP->IETP)	Ondersteuning bij bijwerken TP's (automatisch vinden van bijv Job's) etc.		Compatibiliteit met Specs S1000D (TechPubs) en S2000M (matenal support), opdat in de toekomst fabrikanten gewoon in die formats hun documentatie en data kunnen aanleveren opdat wij, NL defensie in het algemeen en luchtketen in het bijzonder, deze data weer eenvoudig kunnen importeren in SAP. Gewenste 100% data-integratie met S1000D en 2000M specificaties.				X

RIO	2014-2015	2016-2017	2018-2024	Opmerkingen	PMM 7 / MFT / VBT	Kostenreductie	Strat. Doelen	Primaire
	Synchronisatie CSDB							
	Vervangen CPUVOS							
	Centraliseren beheer logistieke documenten					X		
	Koppelen tekeningen (slim presenteren/zichtbaar maken)							
H					PMM 7 / VBT EZD			
	Opstellen richtlijn voor connectiviteit van systeemeigen IV. Deze z.s.m. toepassen bij verwerving van nieuwe wapensystemen (i.e. onderdeel maken van het PvE). IV Voorbereiden op toepassen machine-machine interfaces.	Verbeteren connectiviteit van bestaande WS'n met SAP	Datauitwisseling met systeem-eigen besturings- en registratiesystemen op toenemende schaal toepassen	Systemen registreren en bewaren zelf data voor 'eigen gebruik', zoals draaiuren, start/stoptijden, signaal bedrijfssgereed, storingstypes, onderhoudsbehoefte etc, etc. Soms kan het systeem daar zelf analyses en/of rapportages van opbouwen. Tot nog toe blijven die gegevens en rapportages 'in' het systeem. Veelal worden ze hooguit 'on demand' ontsloten via een display en met de hand overgenomen op andere informatiebronnen (meestal eerst papier, en daarna in SAP). Dat moet geautomatiseerd kunnen. Dit vermindert administratielast, dubbeling van registratie en analyse evenals datacorruptie. Bovendien draagt het bij aan actualiteit van gegevens en snelheid van werken.		X	X	X
			Integratie van HUMS in SAP	Integratie van health monitoring systemen van de wapensystemen met SAP moet er toe leiden dat als zich een storing voordoet, of het systeem over een grens degradeert, in SAP correctieve acties worden opgestart. Dit is al operationeel in de luchtvaart. Indien onderweg een systeem degradeert kan er op de plaats van bestemming een monteur gereed staan met de juiste spareparts en werkopdracht, zonder menselijke tussenkomst.			X	
H					PMM 7 / VBT EZD			
	Laden nieuwe systemen / onderhouden			SwSu6 (§ 3.1.2): Ondersteuning bij uitwisselen gegevens tussen IV-systemen van 2n en 3n. Opgenomen in ERP M&F Release 2.3.0 IVB1074 d.d. 11-03-2014, volgnummer 23. In dit document staat eveneens dat de realisatie in release 2.3.0 als 'twijfelachtig' gekenmerkt. Blijft staan omdat tot op heden (2014-03-28) geen link gelegd is tussen werken met 2n en 3n en PVA (uitwerken behoefte data uitwisseling met leveranciers)		X		
	Synchronisatie CSDB (zie documentatie)			SwSu6 (§ 3.1.2): Gegevensbehoefte en uitwisseling ohgv. ILS, zowel in project als exploitatiefase (?). Opgenomen in ERP M&F Release 2.3.0 IVB1074 d.d. 11-03-2014, volgnummer 23. In dit document staat eveneens dat de realisatie in release 2.3.0 als 'twijfelachtig' gekenmerkt. Voorstel punt uit Roadmap verwijderen, maar moeten we wel zeker weten dat dit door PVA wordt opgepakt.				
H					PMM 7 / VBT EZD			

RIO	2014-2015	2016-2017	2018-2024	Opmerkingen	PMM/T/MFT/VBT	Kostenreductie	Strat. Doelen	Primair
	Portfoliomanagement in en externe klanten						X	
		Koppelen Productie Hulpmiddelen (PHM) aan operatieregel	Afschrijving en beheer en uitvoering OH bedrijfsmiddelen					
		Registratie gebruikt PHM per operatieregel						
		Ondersteunen onderhoud / kalibratie Productie Hulpmiddelen (PHM)						
		Beschikbaarheidscorrecte tooling						
		Traceability (herleidbaarheid en naspeurbaarheid)						
	Registratie currency							
	Planning currency					X	X	
	Planning taken o.b.v. currency/kwaliteit					X	X	
	Detailplanning werkplaatsen (WPPS)			WPPS is het werkplaats planningsysteem om de inzet van technici op de man te plannen. Relatie met de personele administratie (nu PSoft). Bedoeling is om werk en vereiste kwalificaties te koppelen aan beschikbare capaciteit waarbij rekening wordt gehouden met arbeidstijden en verlof.		X	X	
	Berekende tellers / calculated cycles	Gebruiksprofielen bijhouden	Verslagschema's en andere tabellen upgraden				X	X
			Introduceren interne prestatiepunten (int PBL contracten)					
	Flight/operational/inzet-order	Volledig ondersteuning gereedstelling		SwSu6 (§3.2) Onderst materiële gereedstelling is niet opgenomen in ERP M&F Release 2.3.0 IVB1074 d.d. 11-03-2014.			X	X
	In/uitbouwen operationele equipments vanuit IAS						X	X
	Meldingen koppelen aan inzet							X
	Meer rapport koppelen aan							

RIO	2014-2015	2016-2017	2018-2024	Opmerkingen	PMM T//MFT/VBT	Kostenreductie	Strat. Doelen	Primair
		Uitrol productie in OH met Productie Planning (PP) -orders						
		BV en IV ondersteuning uitrollen voor common pools of spares			meer Ketenlogistiek dan Systeemlogistiek	X	X	
		BV en IV ondersteuning uitrollen voor common pools (zie ook werken voor derden)			meer Ketenlogistiek dan Systeemlogistiek	X	X	
M					PMM 7			
	OH voor derden met workarounds Toekennen van partnerrollen	Uitbouw naar alle onderkende vormen		Reeds langlopende behoefte van vóór SwSu6. Zie Memo ' werken voor 2n en 3n en hoe daarmee om te gaan in SAP (dd. 9-5-2012, geen nummer)		X		
	Prijzen/Tarieven aanpassen, Differentiatie in tarieven	Verkoopproces inrichten						
L				Memo DMO B&B				
		Upgrade loonbewerking services		Vanwege de ondersteuning van PBL contracten, iets waarover bij een aantal systemen wordt nagedacht				
			Ondersteuning prestatiecontracten, Performance Based Logistics (PBL) en Publiek Private Samenwerking (PPS)	Analyseren PBL contracten: Het kunnen analyseren van prestatiecontracten door het inbesteed onderhoud afzetten tegenover het onderhoud dat door de leverancier wordt gerealiseerd (terugkijkend). Vaststellen van de costdrivers, enerzijds om te bepalen of we het uitbesteed onderhoud in het vervolg beter/goedkoper zelf kunnen doen en aan de andere kant ten behoeve het uitonderhandelen van het vervolg contract. Doel is die factoren/elementen in SAP registreren waarmee bepaald kan worden of een eerder besluit in in- c.q uitbesteden herzien moet worden en bereiken dat een vervolg contract gebaseerd kan worden op daadwerkelijk gerealiseerde data. Dat betekent b.v. dat we onderhoudsdata die de onderhouder (uitbesteed) registreren in SAP en kunnen vergelijken met eigen gerealiseerde data.		X	x	
L					PMM 1			
	Uitv. Componenten onderhoud artikel/equipment o.b.v. Material Requirements Planning (MRP)			SwSu6(S3 2) - Vraagvoorspelling o.b.v. inzetprofielen en L. onderhoudsplanung (repairables) Opgenomen in ERP M&F Release 2.3.0 IVB1074 d.d. 11-03-2014 volgnummer 17-18 'BEVO' is CCL (Lead)			X	X
	Spare part stock calculation			SwSu6 (S 3 4 11) - Vraagvoorspelling tbv repairables (2013) Lijkt op Vraagvoorspelling o.b.v. inzetprofielen en L. onderhoudsplanung (repairables). Aangezien beide in SwSub staan onder verschillende paragrafen, wordt aangenomen dat het verschillende zaken zijn. Lijkt opgenomen te zijn in ERP M&F Release 2.3.0 IVB1074 d.d. 11-03-2014 volgnummer 17-18.		X	X	X
	Component Maintenance Cockpit (CMC)				VBT M//L CC Fin			

RIO	2014-2015	2016-2017	2018-2024	Opmerkingen	PMM T/MFT/VBT	Kostenreductie	Strat. Doelen	Primaire
M	BV MI fase 1 & 2, Kpi's Maintenance Repair & Overhaul (MRO): Tactisch (MLT) en Operationeel (KT) (PMM 4b)	BV MI fase 3	-			X	X	X
M	Kosteninzicht voor Normeringsheets en LCC fase 1 & 2	Predictieve technieken	-	<p>What-if vragen kunnen stellen t a.v.:</p> <p>a. LCC (voor de toekomst of wijziging gebruiksprofiel).</p> <p>b. Gebruik van onderdelen en systeemprestaties (bij wijziging gebruiksprofiel) Gedurende de levensduur van een systeem zal men de inrichting van de logistieke ondersteuning c.q. het gebruik moeten kunnen bijstellen. Dit bijstellen zal worden gedaan als b.v. de kosten te hoog worden, het gebruik anders wordt of als de inzetbaarheid te laag is.</p> <p>Om het effect van besluiten te kunnen bepalen c.q. in te kunnen schatten kan men gebruik maken van 'What-if' vragen/analyses. Op dit moment kunnen beperkt / moeizaam 'what-if' vragen /analyses uitgevoerd worden.</p> <p>Doel is: realiseer een middel waarmee 'what-if' analyses uitgevoerd kunnen worden om op gefundeerde manier beslissingen te kunnen nemen waarvan het effect vóór realisatie bepaald/ingeschat kan worden</p>		X		
L		LCC Analyse Tool	Risicomanagement	<p>LCC berekening uit SAP (op basis verleden):</p> <p>In de projectfase wordt veelal een LCC analyse uitgevoerd, dit is een inschatting. In de instandhoudingsfase wordt het systeem gebruikt, onderhouden en bevoorrad. In de instandhoudingsfase wordt data gegenereerd en geregistreerd over o.m. kosten, systeemprestaties. Bij vervanging van een systeem, of b.v. bij een MLU, wil je een LCC analyse uit kunnen voeren op basis van de SAP data uit het verleden.</p> <p>Doel is: het kunnen uitvoeren van een LCC analyse op basis van de SAP data uit het verleden.</p>		X		
L		Vergelijkingsstool normsheets (raming vs realisatie)		<p>Op dit moment zijn er geen normen aanwezig in SAP. Vergelijk van realisatie met een norm binnen SAP is daardoor lastig</p> <p>Doel is: Bereiken dat het vergelijken van de realisatie (data) met een norm binnen SAP mogelijk is waardoor het vergelijk ervan vergemakkelijkt wordt</p>				
M								
	Herziening kostenplaatsenstructuur					X	X	
	Herziening kosten soorten					X	X	

M	Artikel controles	Fysieke en func configuratie	Handling of system components in conf. Mgmt: Dit heeft met 'artikel controles' te maken: Het in- en uitbouwen van munitie en operationele equipments. Bij de F-16 is het zeer belangrijk dat het gewicht onder de kist goed wordt verdeeld. Bepaalde POD's moeten op een bepaalde positie hangen. De vraag is hoe kunnen we dit controleren? [Bron: Jan Voormeeren 2014-03-28]	Artikel controles Bij de controle van de feitelijke en toegestane configuratie gaat het nu om de controle van de equipments die zijn ingebouwd. Voor Luwa is het soms ook belangrijk om zeker te weten welke artikelen (niet serienummer gevoerd) er in het vliegtuig zitten. Dit betekent naast de configuratiecheck op equipments, ook kunnen controleren op artikelen. SAP komt met deze uitbreiding van configuratiecheck, dus op artikelniveau. Dit is een uitbreiding van de huidige functionaliteit (IPPE). Dit kan pas wanneer SAP Duitsland deze functionaliteit heeft toegevoegd en dat betekent dat meerder landen deze behoefte moeten stellen en ik weet niet of dat ook is gedaan. [Bron: Jan Voormeeren 2014-03-28] Fysieke en func configuratie. Operatonele equipment is niet bij elke vlucht nodig. De ene keer bouwen we het uit en de andere keer moet het juist er weer in. Bij verschillende operationele equipments met hetzelfde doel is het belangrijk dat we deze meenemen in de configuratiecheck. Om zeker te stellen dat we het juiste hebben ingebouwd. Dit speelt vooral wanneer er afhankelijkheden zijn. Bv upgrades van het vliegtuig (software en de systemen) Het ene vliegtuig is al wel gemodificeerd en de andere nog niet. Dit hebben we nu opgelost met 'no-control'. Maar juist is het niet en dat kan een keer verkeerd gaan. [Bron: Jan Voormeeren 2014-03-28]				X	X
	Software in config fase 1	Software in config fase 2		O.a. vanwege de toevoeging van functionele opbouw. Aangezien 100% van onze wapensystemen nog steeds functioneel opgebouwd zijn. En ook voor de toevoeging van het software, aangezien het nu bij houden van software standen 'niet handig' gaat.				X	X
	Kabels in config fase 1	Kabels in config fase 2						X	X
M									
	Link met incidentregistratie			SwSu6 (SS 4-11) Onderst. Kwaliteitszorg (2013) wordt maar ten dele afgedekt in R2.2.0 en R2.3.0. Voorstel: punt in Roadmap laten staan totdat we zeker weten dat alles in R2.3.0 komt.					
	Audits (intern en extern)								
	Kalibratie (gebruik/OH proces en meetbladen, au laden externe meetbladen)			R2.3.0					
	Upgraden inname controle								
M									
M									
	Upgrade ILS proces,			RfC 2145584. Betreft rationaliseren ILS proces.				X	X
	Toepassen Workflow							X	X
		Quick scan uitvoeren, niet door SAP ondersteunde delen van de bedrijfsvoering (gebroken ketens).	Niet door SAP ondersteunde delen van de bedrijfsvoering invullen ('blinde vlekken invullen' / 'gebroken ketens opheffen')	In 2012 is er een korte inventarisatie gemaakt van welke delen van het wijzigingsproces van een wapensysteem (als onderhoudsbedrijf was LCW als voorbeeld genomen) afgedekt wordt met SAP functionaliteiten. Deze inventarisatie is niet compleet uitgevoerd. Duidelijk werd echter dat maar een deel van dit (LCW) wijzigingsproces afgedekt werd door SAP functionaliteiten. Verstandig is te bepalen welk delen van de BV processen afgedekt worden en					



Ministerie van Defensie

Roadmap PVA 2015 - 2020



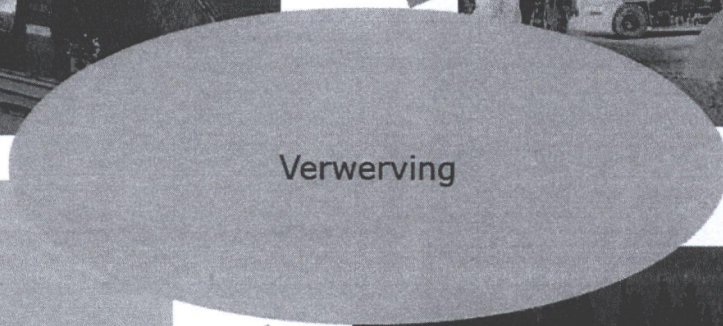
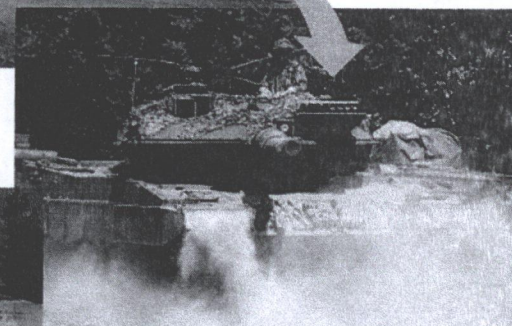
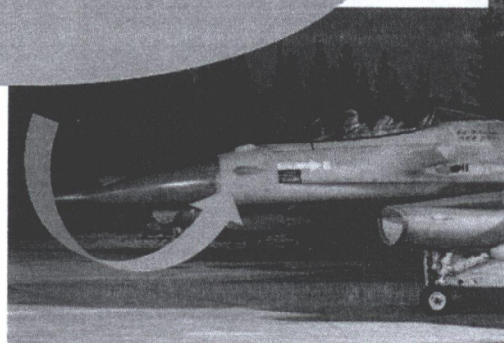
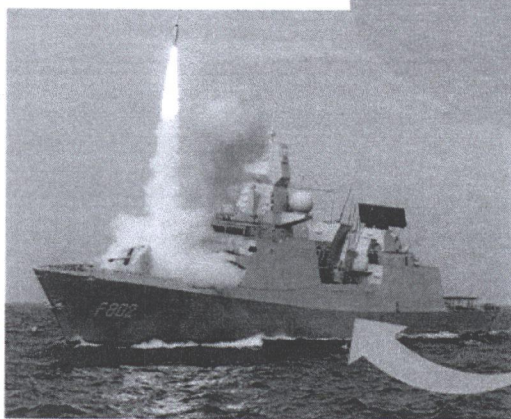
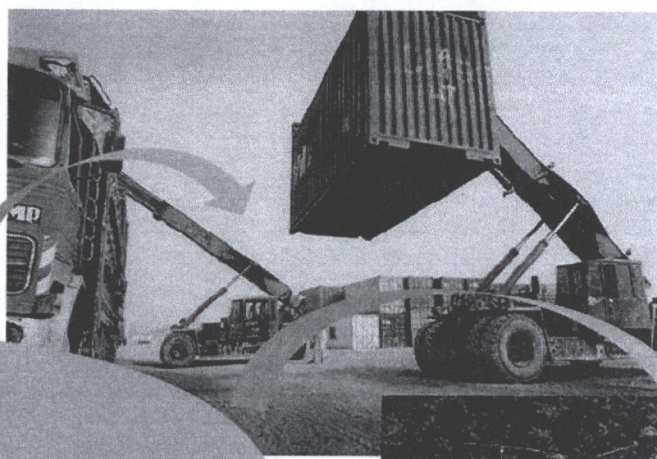
HDBV/K&I/AIM

10 april 2014

9

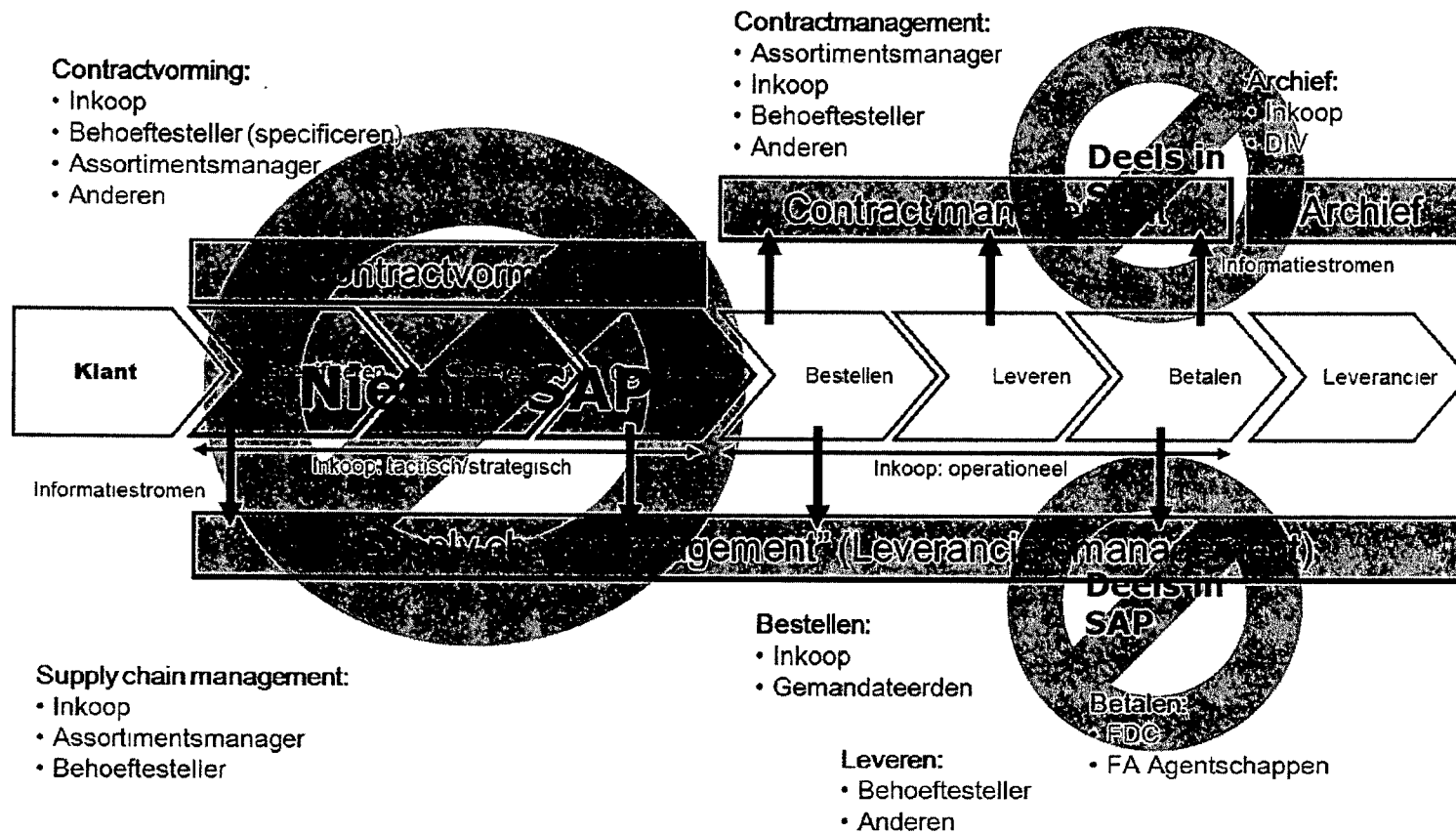


Verwerving: onmisbare schakel in de keten





Verwerving: proces en actoren





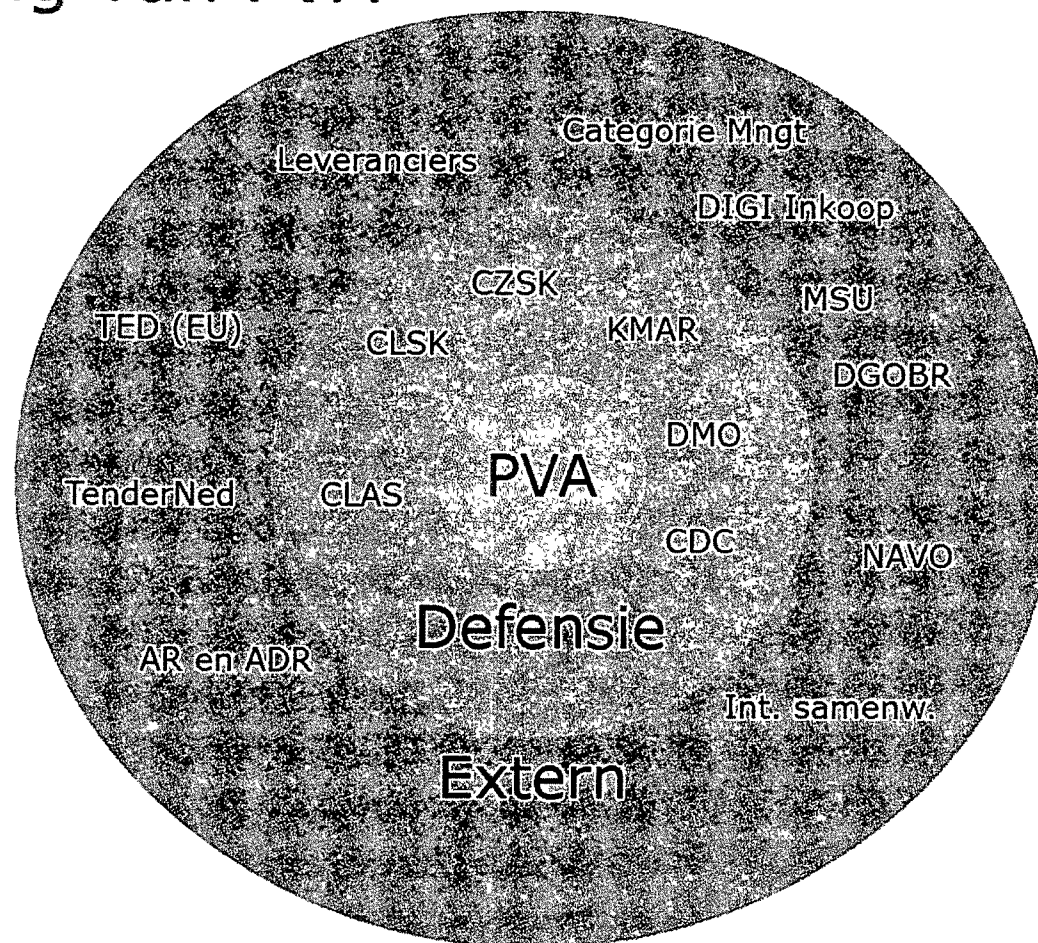
Huidige informatievoorziening PVA

- Bedrijfsvoering PVA is niet of fragmentarisch ondersteund met IV
- De IV is niet geïntegreerd
- De kern van het verwervingsproces verloopt nog analoog
- KPI's, managementinformatie, statusinformatie en andere relevante informatie niet of beperkt en versnipperd in systemen aanwezig

**Negatieve impact op prestatie PVA processen
maar ook op prestatie van de keten!**



De omgeving van PVA





Ambities:

1. Werkstroombesturing
en digitale
ondersteuning
aanbestedingsproces

2. Elektronische
gegevensuitwisseling

3. Managementinformatie

4. Capaciteitsmanagemen
t
verwerving

5. Ondersteuning
afstotingsproces



Roadmap

PVA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ambitie 1 <i>werkstroombesturing)</i> <i>en digitale</i> <i>ondersteuning en</i> <i>dossievorming bij</i> <i>aanbestedingen</i>	●	●				
Ambitie 2: <i>Elektronische</i> <i>gegevensuitwisseling</i>	●	●				
Ambitie 3: <i>Managementinformatie</i>	●	●				
Ambitie 4: <i>Verbetering</i> <i>capaciteitsmanage-</i> <i>ment verwerving</i>			●	●		
Ambitie 5: <i>Ondersteuning</i> <i>afstotingsproces</i>		●	●			



Release 2.3.0

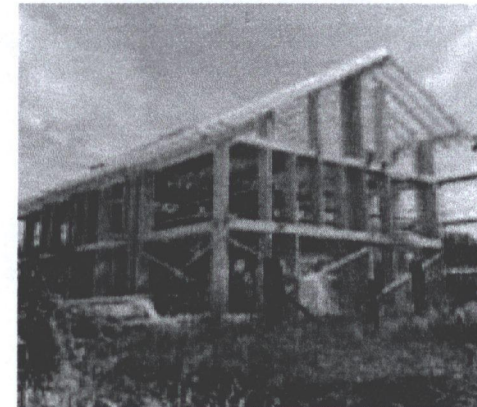
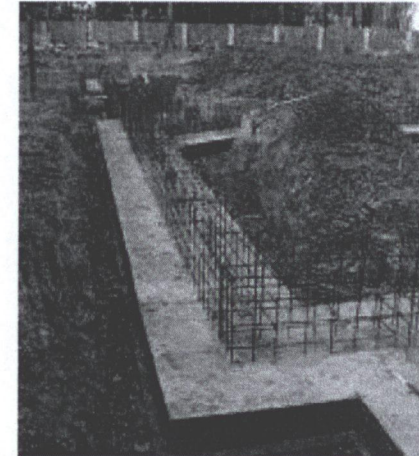
- 0. Aanbestedingstool
- 1. Proof of concept Lean Catalogue
- 2. Uitwisseling bestel-, lever- en factuurgegevens voor MB en Boxer
- 3. Uitwisseling bestel-, lever- en factuurgegevens voor ATTV en 7,5 KN voertuigen
- 4. Uitwisseling bestel-, lever- en factuurgegevens voor Landsystemen incl. Patriot
- 5. Afstoten/verkoop van reservedelen via NSPA
- 6. IF 87 fase 2: Interface SAP – Digipoort
- 7. Bedrijfsvoeringsinformatie voor Verwerving
- 8. Uitwisselen leveranciersgegevens KVK en Dun & Bradstreet
- 9. Risicorapportages m.b.v. SAP en Runbook

Project	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ANBID 1 Aanbestedingstool en Lean Catalogue concept	●	●				
ANBID 2 Uitwisseling bestel-, lever- en factuurgegevens	●	●				
ANBID 3 Afstoten/verkoop van reservedelen	●	●				
ANBID 4 Uitwisseling bestel-, lever- en factuurgegevens			●	●		
ANBID 5 Uitwisselen leveranciersgegevens	●	●				



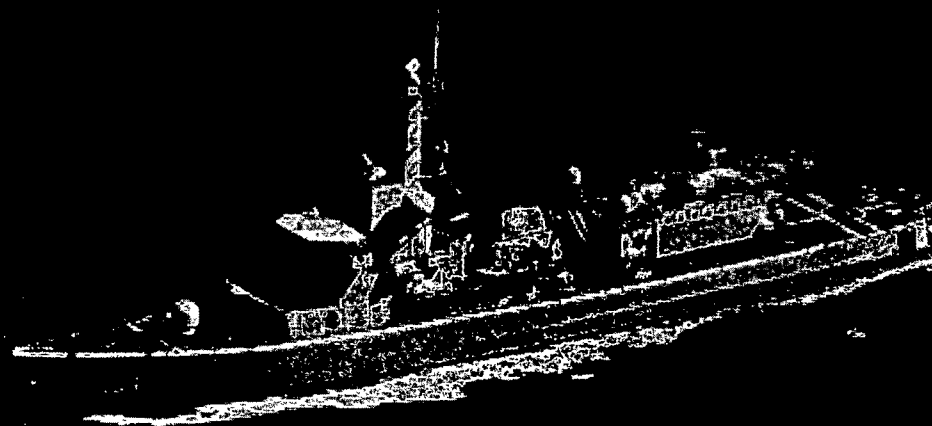
Slotopmerkingen Roadmap PVA

- Ambities PVA voornamelijk gericht op korte termijn
- Inhaalslag
- Gericht op realiseren van fundament, basis infrastructuur
- Fundament is voorwaarde voor realiseren/uitbouw andere behoeften in het PVA domein





Afronding:
Vragen?





Ministerie van Defensie

Roadmap SysLog

10 april 2014

10



Uit

- V
- D
- E
- D
- U
- S

Bij

- ✓ e
- ✓ R
- ✓ V
- ✓ G

Klaar voor dreigingen en risico's

Vernieuwing van het operationele domein

- Informatiestromen
- Cyber
- Onbemande systemen
- 3D
- Duurzaamheid (footprint)
- Simulatie

We staan niet alleen

Draagvlak voor Defensie

- Waarom Defensie
- Intern vertrouwen
- Performance
- Verbinding
- Communicatie

Blijvend in balans

Financiële duurzaamheid

- Betrouwbare, actuele en transparante informatie
- Financieel inzicht ambities
- Evenwicht capaciteiten en ambities
- Incasseringsvermogen
- Verantwoord financieel handelen



Bundeling van krachten

Samenwerking op het gebied van capaciteitsontwikkeling

- Internationaal
- Civiel-militair
- Bedrijfsleven
- Wetenschap en kennis
- Joint optreden
- Interdepartementaal

Defensie is mensenwerk

Personeel als belangrijkste kapitaal

- Vulling
- Flexibiliteit
- Goed werkgeverschap
- Moderne arbeidsvoorwaarden
- Samenwerking personeel en opleidingen

Doelgericht en doelmatig

Eenvoud in besturing en bedrijfsvoering

- Focus operationeel proces
- Eenvoudige besturing
- Integrale ondersteuning
- Eenvoudige processen en kaders
- Rolvast sturen en samenwerken

De zes thema's van Defensie

elkaar

er

is
ud



Specifieke punten Syslog

- Eenvoud, flexibiliteit, gebruiksvriendelijkheid en bruikbaarheid huidige functionaliteiten
- MRO-procesoptimalisatie
- WSM/LCC-procesoptimalisatie
- Aanvullende innovaties



Aandachtspunten

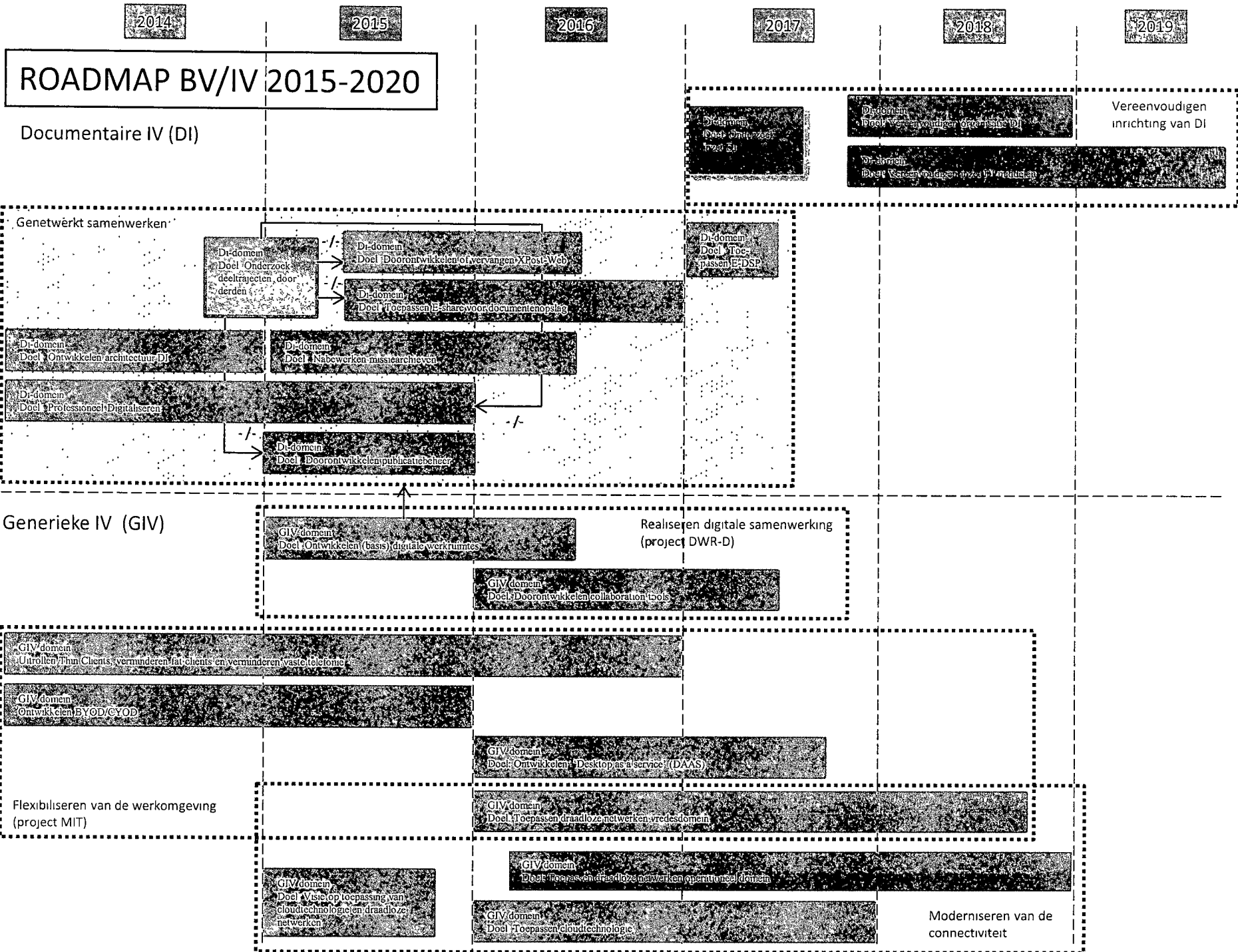
Uitwerking Syslog beperkt:

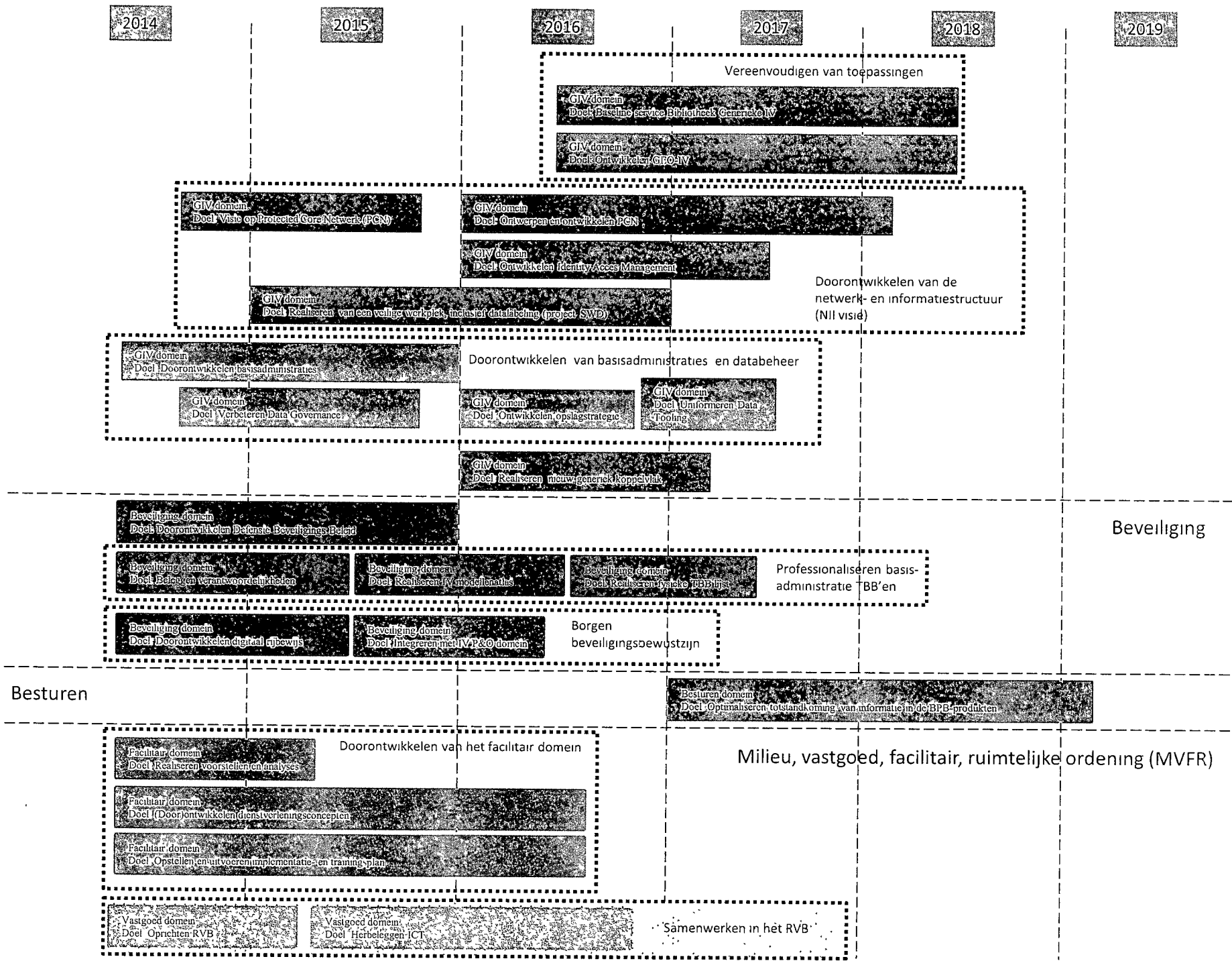
→ eerst maar eens kijken wat er 'overblijft', daarna *integraal* uitwerken

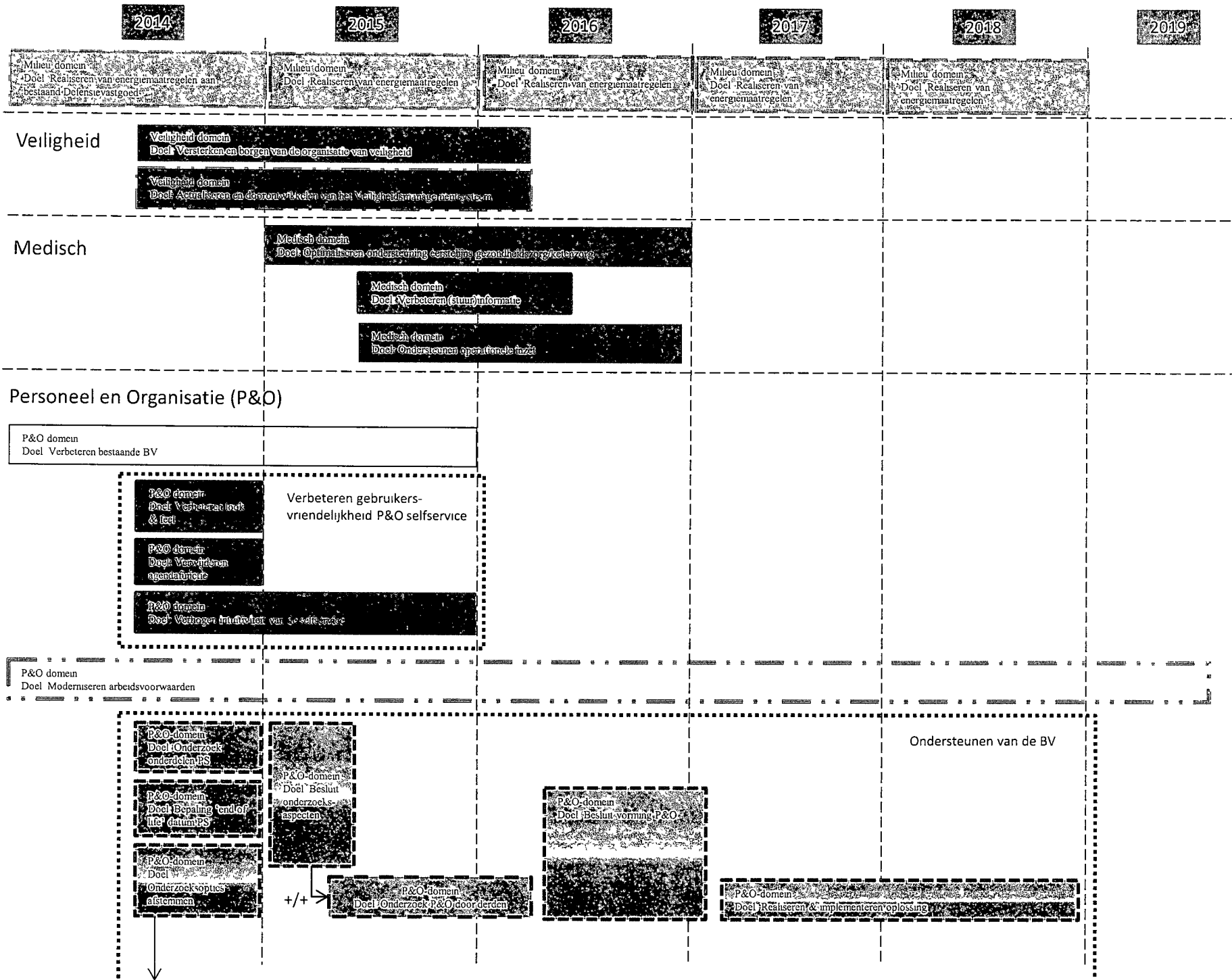
Wat te doen met niet gerealiseerd deel SwSu6/basis ERP?

Is uitfaseren legacy onderdeel RM of staat dat los?

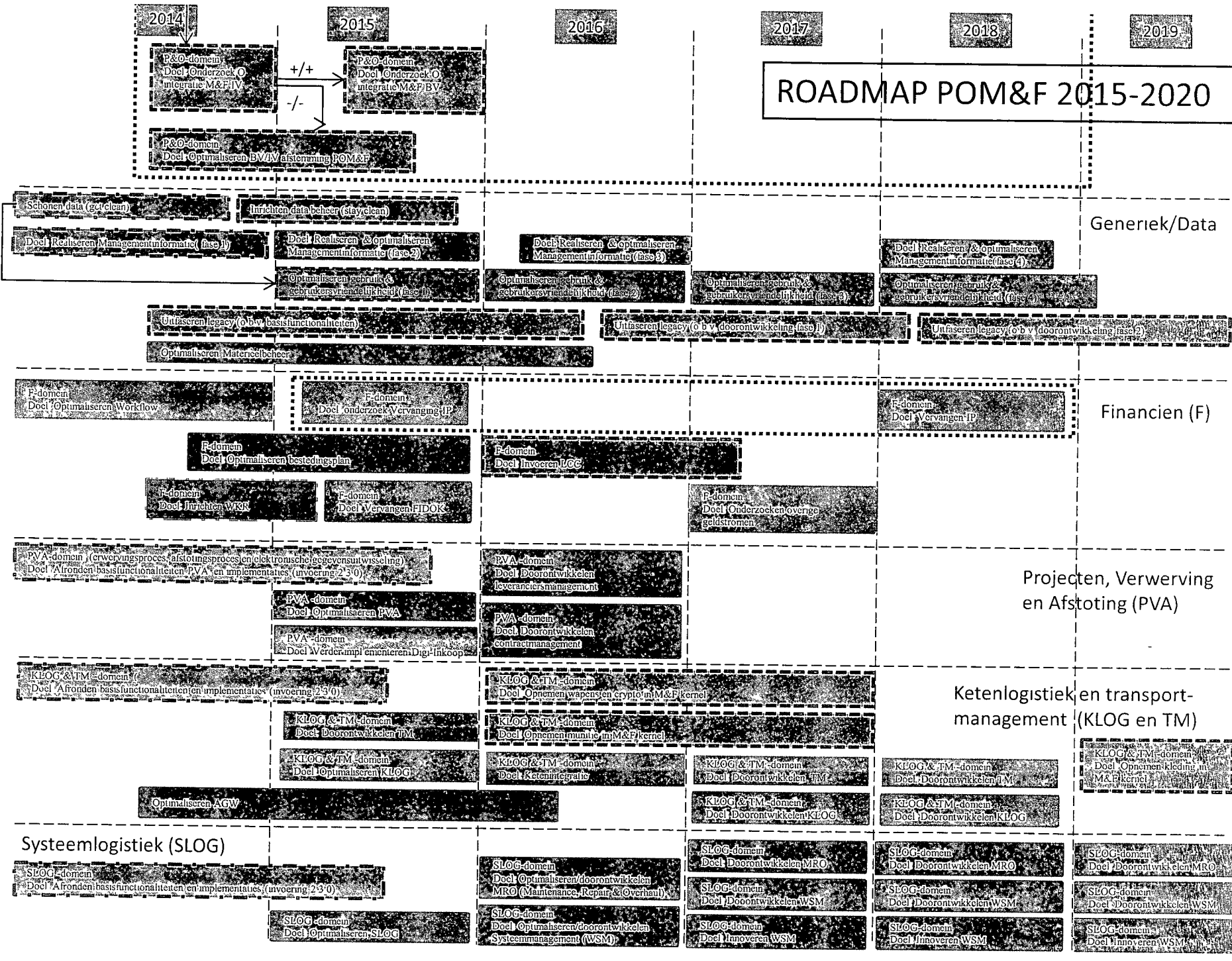
Wat te doen met niet-IV aanpassingen?





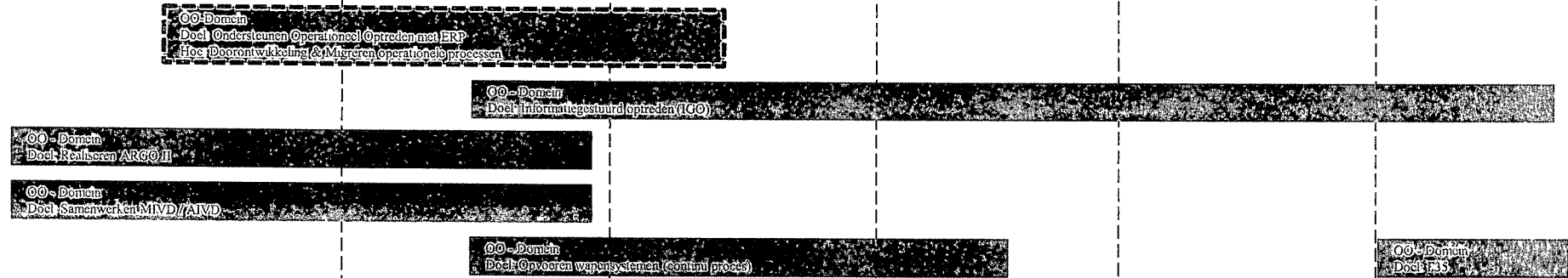


ROADMAP POM&F 2015-2020



2014 2015 2016 2017 2018 2019

Operationeel Optreden (OO)



Legenda

Werklastverdeling blokken POM&F

30%	30%	40%
Vorbereiding 50% inzet BV 50% inzet IV	Realisatie IV 70% inzet IV 30% inzet BV	Realisatie BV 85% inzet BV 15% inzet IV

Start project Start bouw Start implementatie Volledig werkende BV

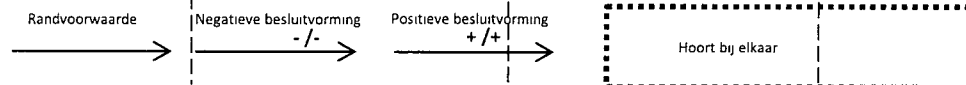
Richtpunten

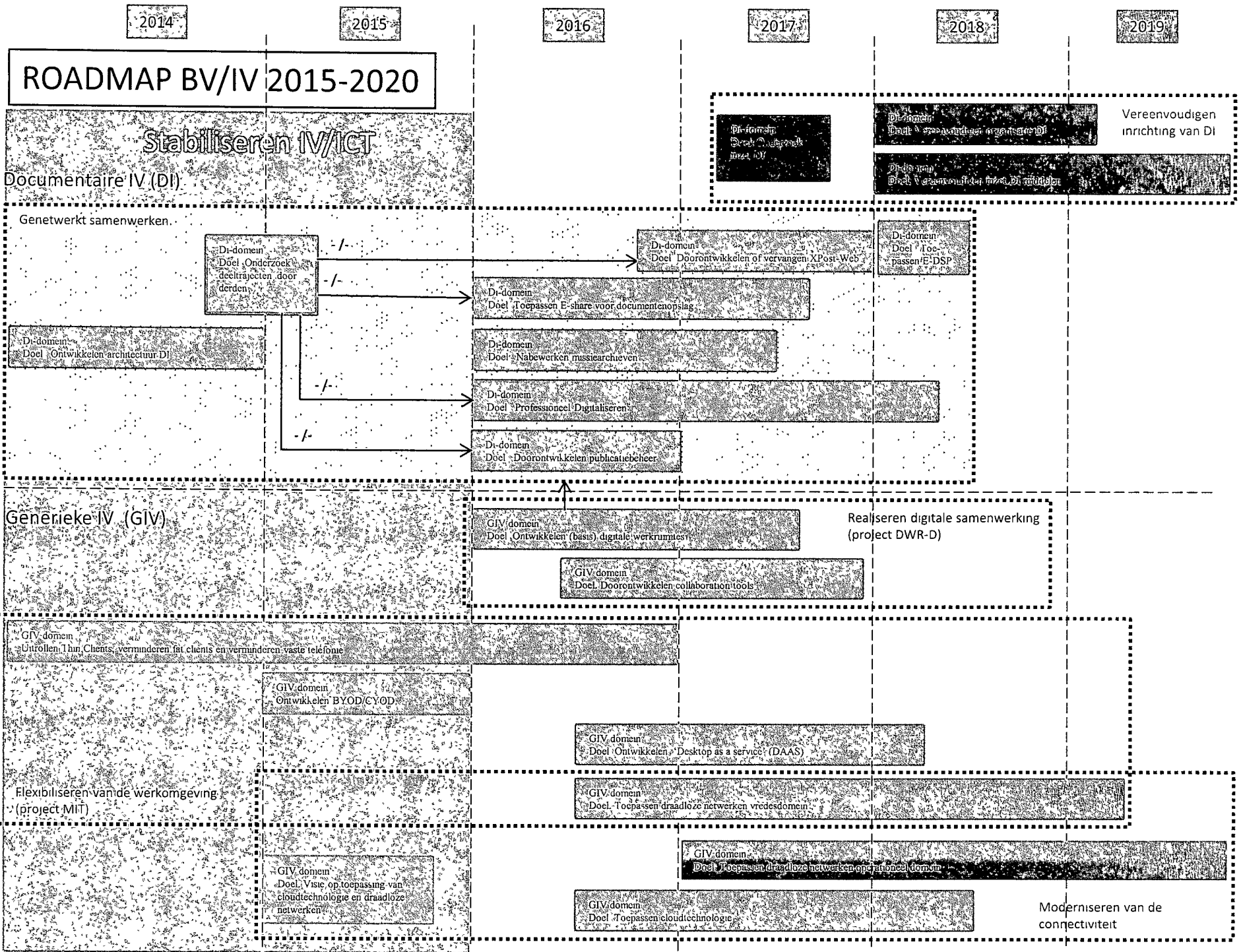


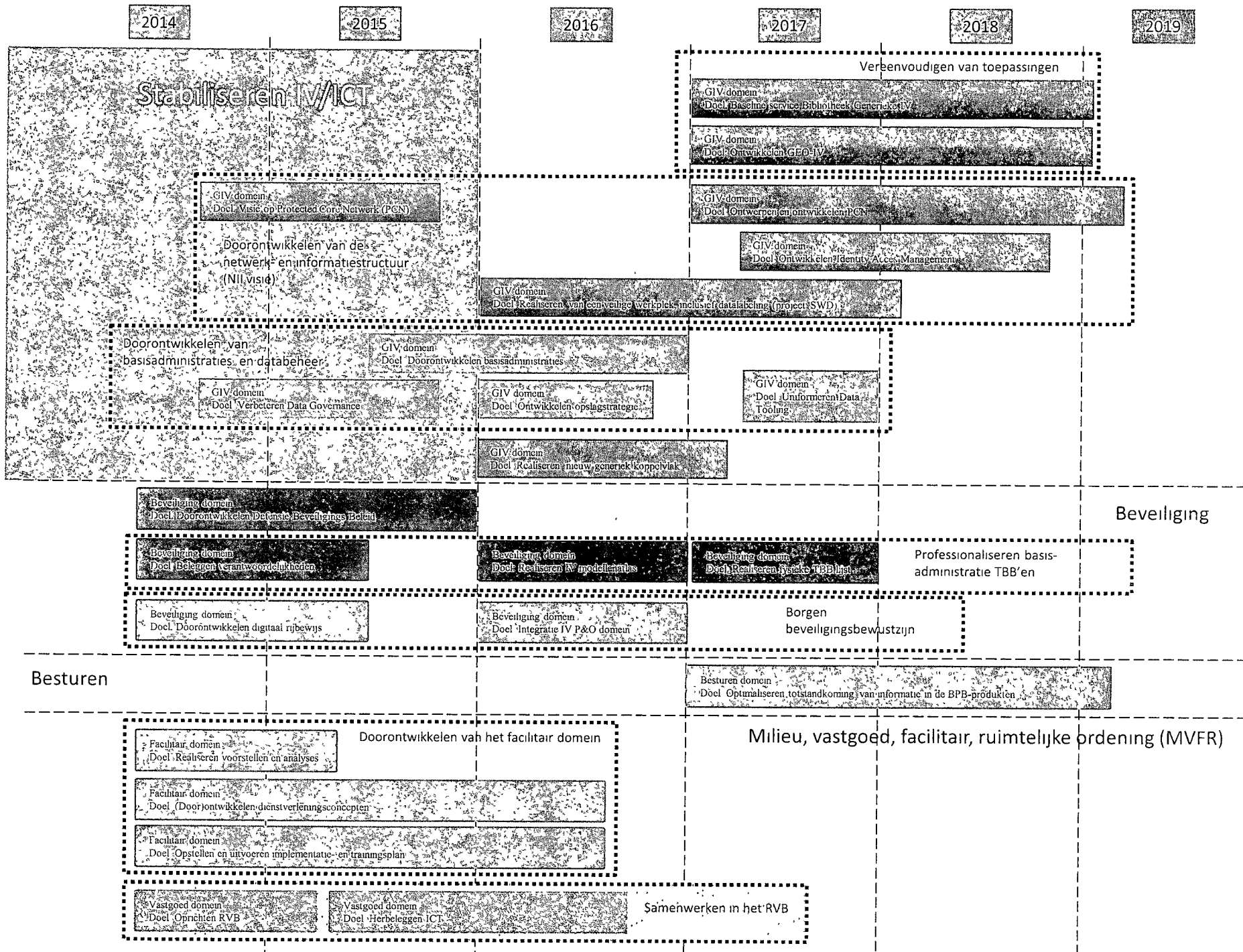
Toezeggingen, wetgeving, rijksbeleid



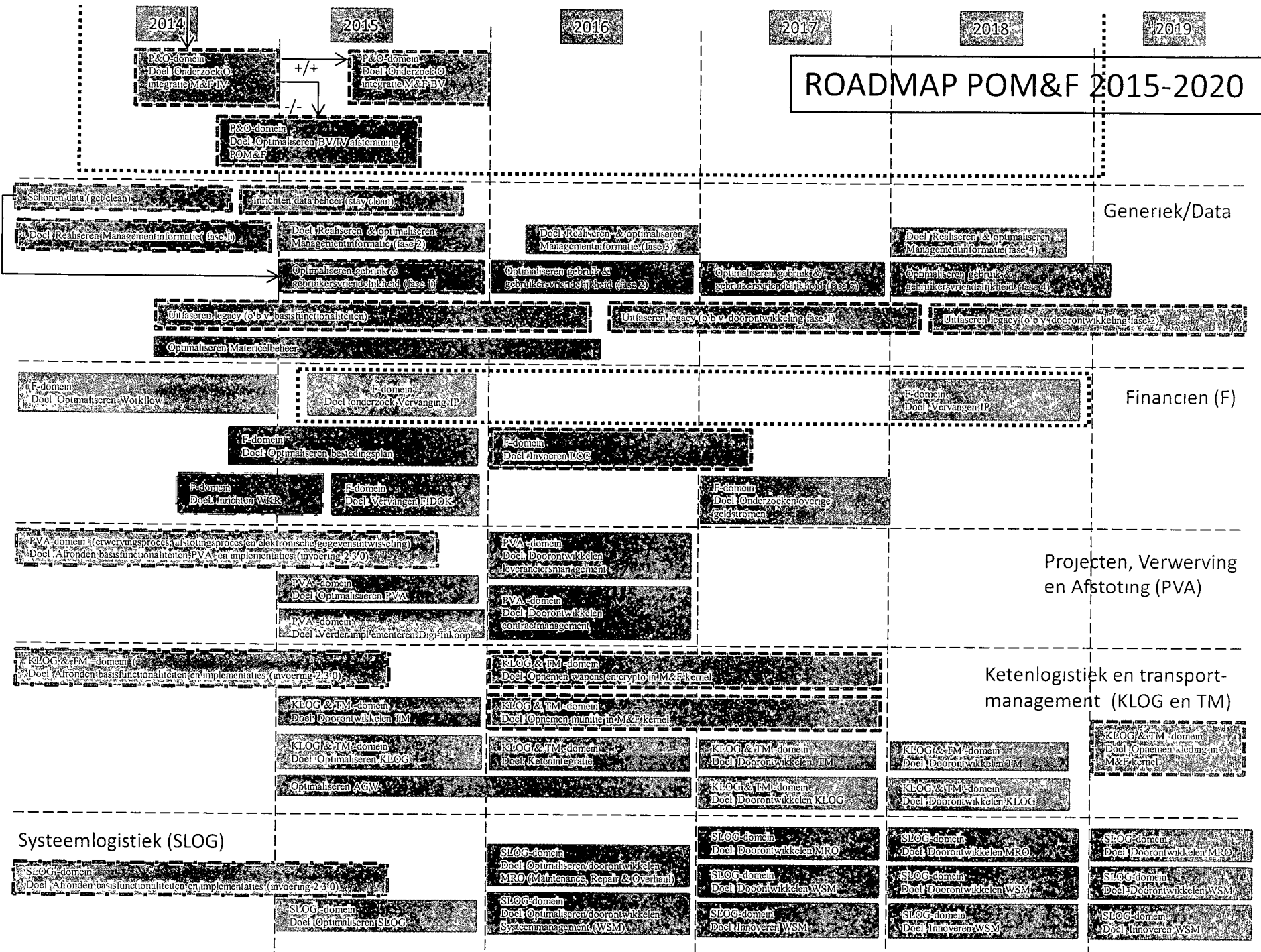
Overig

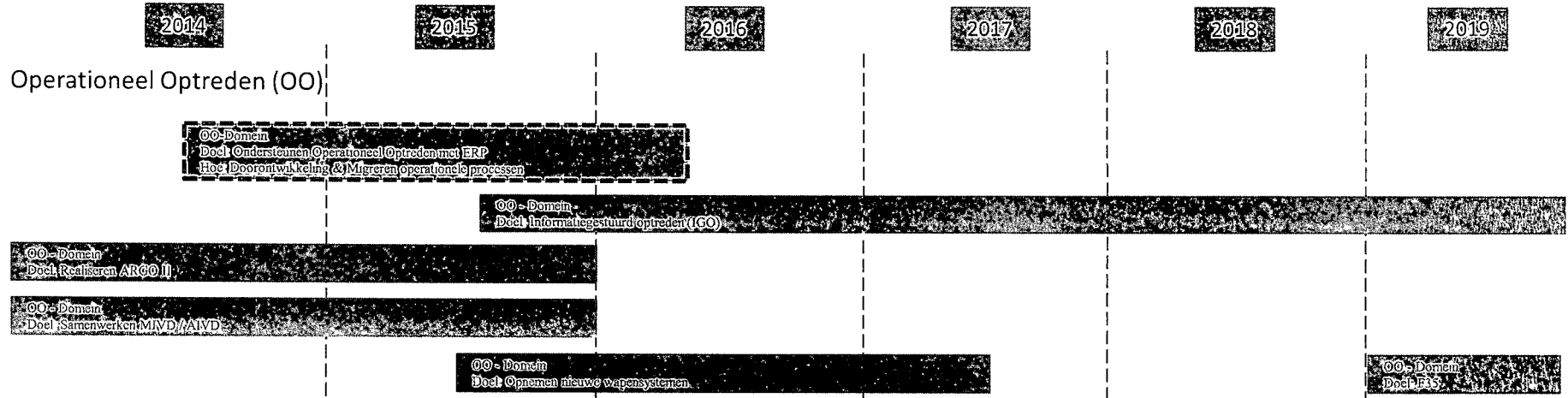






ROADMAP POM&F 2015-2020





Legenda

Werklastverdeling blokken POM&F:

30%	30%	40%
Voorbereiding 50% inzet BV 50% inzet IV	Realisatie IV 70% inzet IV 30% inzet BV	Realisatie BV 85% inzet BV 15% inzet IV
Start project	Start bouw	Start implementatie
		Volledig werkende BV

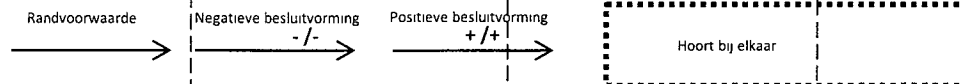
Richtpunten

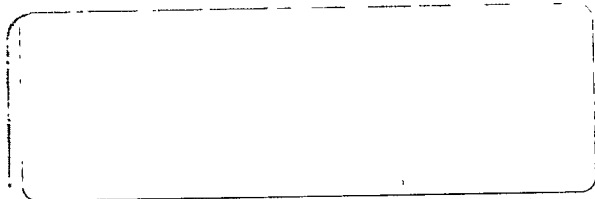


Toezeggingen, wetgeving, rijksbeleid



Overig





11

Voorzitter en leden Bestuursraad

Bestuursstaf
Hoofddirectie Bedrijfsvoering

Kalvermarkt 32
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

Contactpersonen

Coördinerend Adviseur
Bedrijfsvoering

Hoofd Afdeling
Procesinrichting en
Architectuur

nota

Analyse naar stand van zaken IV/ICT en vervolgacties

Inleiding

Algemeen

In de Bestuursraad (BR) worden de komende periode verschillende thema's behandeld die betrekking hebben op de IV/ICT¹ binnen Defensie. Dit betreft onder meer 'Diepteanalyse Exploitatie IV/ICT', 'Mitigeren top 5 risico's sourcing', 'ERP fase 2' en 'Capaciteiten en prioriteiten IV/ICT'.

De aandacht voor IV/ICT kan niet los worden gezien van de verontrustende signalen over de continuïteit van de IV/ICT en het functioneren van de samenwerking tussen partijen in die keten (referte A). Het speelveld van de IV/ICT is complex en de verschillende actuele thema's hebben een relatie met elkaar. In een brede inventarisatie heeft HDBV het totale speelveld en de thema's op hoofdlijnen in beeld gebracht.

U treft in voorliggende nota de door u verzochte tussenstand aan van deze brede inventarisatie. Vervolgens ga ik in op een aantal maatregelen en activiteiten. In bijlage A zijn de activiteiten nader geconcretiseerd in een stappenplan om in juni te komen tot besluitvorming. Tot slot leg ik met deze nota een aantal punten voor aan de BR.

Inventarisatie

HDBV heeft de inventarisatie uitgevoerd vanuit verschillende perspectieven die elkaar beïnvloeden. Ten eerste is beoordeeld welk toekomstbeeld Defensie nastreeft en welke visie en ontwikkelingen actueel zijn voor de bedrijfsvoering en de IV/ICT. De zes strategische thema's van Defensie zijn hierin meegenomen. Daarbij is ook rekening gehouden met sourcing en de situatie rond capaciteit en financiën (diepteanalyse exploitatie IV/ICT). Vervolgens zijn de belangrijkste knelpunten in de IST-situatie geïnventariseerd. Daarbij is op hoofdlijnen

Datum

23 april 2014

Onze referentie

BS20140012859

Referte(s)

A: Brief aan Minister over IV/ICT van D-DMO, d.d. 8 april 2014

B: Memo aanbestedingsstrategie Outsourcing IV en ICT, kenmerk DIS2014005687

Bijlage

Activiteiten analyse staat van de IV/ICT

Afschrift aan

Bij beantwoording datum, onze referentie en onderwerp vermelden.

¹ Onder IV wordt verstaan de functionele eigenschappen (functionaliteit) van informatiesystemen om de bedrijfsvoering te ondersteunen. Onder ICT wordt verstaan de technische middelen (zoals netwerkinfrastructuur, datacenters, werkplekken).

onderzocht wat de stand van zaken is met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- De technische staat van de IV/ICT;
- Dissatisfiers;
- Ontwikkelingen, projecten en nieuwe behoeften;
- Prioriteiten en risico's;
- Integratie ('Groene' en 'Witte' IV);
- Samenwerking en governance.

Bestuursstaf
Hoofddirectie Bedrijfsvoering

Datum
23 april 2014

Onze referentie

Door deze brede inventarisatie is een beeld ontstaan waar Defensie staat en welke belemmeringen en risico's er zijn op het gebied van IV/ICT. Ik heb de inventarisatie en de bevindingen gedeeld op 15 april jl. in een breed Trilat IV (Trilat IV-plus – CDS, HDB, HDFC, HDBV, PT Sourcing, DMO/JIVC, DMO/OPS) ter verificatie.

Belang van IV/ICT voor Defensie

Defensie is sterk afhankelijk van IV/ICT. De effectiviteit van bedrijfsvoering en operationele inzet wordt steeds afhankelijker van tijdige en betrouwbare informatie. Zonder goed werkende IV/ICT is dat niet haalbaar. Ook het behalen van een aantal strategische doelen is afhankelijk van IV/ICT. Moderne IV/ICT is een cruciale succesfactor voor het realiseren van doelstellingen conform de nota 'In het belang van Nederland' en de zes thema's van Defensie. Vooral de activiteiten op het gebied van Cyber, de strategische samenwerking met partners, interdepartementaal en NATO zijn direct afhankelijk van moderne en flexibele IV/ICT.

De stand van zaken van de IV/ICT (De foto van vandaag)

Ondanks het belang van IV/ICT voor Defensie zijn de budgetten substantieel gereduceerd (deze problematiek is onderdeel van de diepteanalyse IV/ICT), en zijn er steeds meer indicaties dat de basis voor adequate IV/ICT-dienstverlening niet (meer) op orde is. Recente langdurige verstoringen hebben zichtbaar gemaakt wat de effecten zijn voor de bedrijfsvoering als continuïteit niet gegarandeerd kan worden. Veel kennis en kunde heeft de organisatie verlaten in de aanloop naar de recente reorganisatie (oprichting JIVC) en de IV-keten kent een moeizame samenwerking tussen de verschillende partijen.

Onderstaand is een eerste indicatie op hoofdlijnen wat de belangrijkste knelpunten zijn op het gebied van de IV/ICT-governance, de technische staat van de IV/ICT en de randvoorwaardelijke samenwerking tussen de partijen in de keten. Deze knelpunten zijn gebaseerd op de eerder genoemde brede inventarisatie en zijn voorgelegd aan het Trilat IV van 15 april jl. In detail dienen de knelpunten nog nadrukkelijk in de komende periode te worden geverifieerd.

Knelpunten IV/ICT-governance

- De governance in de IV/ICT-keten lijkt op dit moment in opzet en werking onvoldoende bij te dragen in effectieve besluitvorming door versplintering van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ('Checks and

Balances' en communicatie- en stuurlijnen zijn niet zodanig ingeregeld dat er sprake is van evenwichtige machtsverhoudingen).

- *Doorzettingsvermogen* van HDBV vanuit de CIO-rol m.b.t. strategische richting van IV/ICT voor de langere termijn lijkt binnen de huidige governance onvoldoende geborgd en partijen zijn niet rolvast. De huidige governance laat veel ruimte voor *autonome keuzes* van partijen in de IV-keten.
- De BV en de Operaties zijn niet altijd betrokken bij het bepalen van prioriteiten. De BV zit niet '*aan het stuur*', en er is geen duidelijke verantwoordelijkheid voor integratie van BV en IV/ICT en de bijbehorende kwaliteitseisen.
- De werking van de IV-keten als geheel bestaat uit veel partijen en overdrachtsmomenten en is daardoor complex en niet transparant.

Knelpunten in de (technische) staat van IV/ICT

- De bestaande IV/ICT binnen Defensie bestaat uit een veelvoud van middelen die in verschillende levensfasen verkeren. Delen zijn technisch en economisch verouderd, kennen onvoldoende standaardisatie en zijn complex en duur voor het beheer. Er is nog steeds sprake van verzuiling en 'dubbelingen' in beschikbare infrastructuren en systemen. Dit geldt zowel voor middelen voor de bestuurlijke- en operationele IV.
- Er zijn weinig innovatie- en vernieuwingsinvesteringen gedaan. Er is vooral sprake geweest van vervangingsinvesteringen bij verstoringen (reactief 'pleisters plakken').
- De functionaliteit van systemen sluit in veel gevallen niet (of niet meer) aan bij de eisen vanuit de bedrijfsvoering of de Operatie. Dit wordt veroorzaakt omdat enerzijds niet meer geïnvesteerd wordt in de oude omgevingen (gewenste aanpassingen worden niet meer doorgevoerd), en anderzijds lopen nieuwe omgevingen achter bij de toegezegde ontwikkelingen.
- De huidige staat van de IV/ICT vormt geen basis voor het behalen van strategische doelstellingen omdat de flexibiliteit onvoldoende is. De IV/ICT is op het gebied van schaalbaarheid, flexibiliteit en veiligheid in de basis niet op orde.
- Realisatievermogen voor vernieuwing is structureel laag door veel capaciteitsbeslag en verdringing door ad hoc knelpunten.

Randvoorwaardelijke samenwerking – (referte A)

- Er is geconstateerd dat de communicatie en afstemming in de IV-keten over de studie 'Fusie' niet goed is verlopen en dat dit niet op zich staat.
- De verhoudingen tussen OPS en JIVC zijn verstoord. Dit vormt een risico voor de IV/ICT-ondersteuning van de bedrijfsvoering en de realisatie van IV/ICT-projecten.

Conclusies

Op basis van het voorgaande kom ik tot een aantal voorlopige conclusies:

- De IV/ICT is technisch verouderd en vormt mogelijk een risico voor de continuïteit van de bedrijfsvoering en operationele inzet (er is geen

eensluitend beeld over de staat van de IV/ICT bij de diverse partijen in relatie tot continuïteit).

- De huidige IV/ICT vormt geen basis voor toekomstige ontwikkeling en vernieuwing in relatie tot flexibiliteit, schaalbaarheid en beveiliging.
- Het strategische belang van IV/ICT staat binnen Defensie niet ter discussie. Een goed werkende IV/ICT is randvoorwaardelijk om de strategische koers van Defensie te realiseren, waaronder internationale samenwerking, vereenvoudiging en toekomstbestendigheid.
- De onderlinge verhoudingen in de IV/ICT-keten zijn verstoord.

Bestuursstaf
Hoofddirectie Bedrijfsvoering

Datum
23 april 2014

Onze referentie

Maatregelen

Extern onderzoek

Het oplossen van de knelpunten is alleen mogelijk met een samenhangend pakket aan maatregelen. Op dit moment is er bij de verschillende partijen in de IV/ICT-keten nog sprake van uiteenlopende percepties van de oorzaken van de bestaande knelpunten en de mate van urgentie om deze op te heffen. Daarom zijn de volgende twee externe onderzoeken in gang gezet:

Extern onderzoek naar staat van IV/ICT en de IV-governance

- Onderzoek naar de beschikbaarheid en de performance van de IV/ICT binnen Defensie voor zowel het bestuurlijke ('Witte') als operationele ('Groene') domein en in welke mate de huidige staat van de IV/ICT een risico vormt voor het functioneren van Defensie. In dat onderzoek zal de toekomstvastheid (o.a. flexibiliteit, schaalbaarheid, 24/7, beveiliging) van de huidige staat van de IV/ICT eveneens worden beoordeeld.
- Onderzoek naar de huidige inrichting (opzet) en de effectiviteit (werking) van de IV-governance binnen de gehele IV-keten van het Ministerie van Defensie.

Dit extern onderzoek vindt plaats onder mijn verantwoordelijkheid.

Extern onderzoek naar verstoorde verhoudingen

- Onderzoek naar de feitelijke oorzaken van de verstoorde verhoudingen in de IV/ICT-keten tussen OPS en JIVC en de bedrijfscultuur in beide organisaties.

Dit extern onderzoek vindt plaats onder de verantwoordelijkheid van D-DMO.

Korte en lange termijn maatregelen

Vooruitlopend op de resultaten van extern onderzoek kom ik tot een aantal maatregelen voor de korte termijn en voor de lange termijn. De maatregelen voor de korte termijn dienen te leiden tot een zodanig betrouwbaar inzicht in de situatie dat stabilisatie van de IV/ICT mogelijk wordt, gericht op de continuïteit voor de bedrijfsvoering en de operationele inzet. De maatregelen voor de lange termijn moeten leiden tot een toekomstvast situatie op het gebied van strategische visie, sourcing, governance, financiën, technische architectuur en ketensamenwerking.

Onderstaand zijn de maatregelen op hoofdlijnen uitgewerkt:

Beheersingsmaatregelen korte termijn

De belangrijkste knelpunten op het vlak van continuïteit worden aangepakt door:

- Oplossen acute problemen in de IV/ICT door het wegnemen van technische brandhaarden ('pleisters plakken');
- Stabiliseren van de IV/ICT door verbeteren van pro-actief beheer (verstoringen voorkomen);
- Bepalen van aanvullende maatregelen op basis van de resultaten van extern onderzoek 1

Structurele maatregelen lange termijn

De structurele maatregelen voor de lange termijn moeten leiden tot toekomstvaste oplossingen. Dit vereist een breed pakket aan maatregelen. Daarbij is van belang **of** Defensie op eigen kracht deze situatie structureel kan doorbreken en verbeteren.

Of Defensie dit op eigen kracht kan behalen wordt in belangrijke mate bepaald door twee factoren:

- de mate waarin Defensie zelf de expertise en de middelen kan mobiliseren om problemen structureel op te heffen;
- de eenheid van visie op bestuurlijk niveau op het gebied van prioriteiten, doorzettingsmacht en samenwerking.

Op eigen kracht

Indien Defensie de problemen op eigen kracht wil aanpakken zijn zowel capaciteit als financiële middelen nodig om de basis op orde te brengen. Dit zal tot verdringing leiden hetgeen duidelijke prioriteiten en governance vraagt. Tevens zal beoordeeld moeten worden wat de gevolgen zijn voor sourcing. Als Defensie zelf de basis op orde wil brengen vóór het moment van sourcing, dan zal sourcing (sterk) in tijd naar achteren schuiven.

Niet op eigen kracht

Indien Defensie concludeert dat de problemen niet (geheel) zelfstandig kunnen worden opgelost dan betekent dit dat sourcing een deel van de structurele oplossing wordt. Dit impliceert dat minimaal tot 2016 op eigen kracht de IV/ICT 'in de lucht' moet worden gehouden. De kwetsbaarheid en het reactieve karakter van de dienstverlening zal in dat geval beheersbaar moeten blijven mede door het realiseren van de voorgestelde maatregelen voor de korte termijn.

Indien echter blijkt dat de staat van IV/ICT dermate kritisch is dat de korte termijnmaatregelen niet afdoende zullen zijn dan is versnellen van de huidige sourcingtraject de meest voor de hand liggende oplossing. In dat geval moet rekening worden gehouden met twee aandachtspunten:

- Versnellen van het huidige sourcingtraject zal beperkte tijdswinst van kunnen opleveren (circa 6 maanden).

- In referentie B wordt door D-MIVD aanbevolen sourcing te temporiseren in afwachting van een adviesrapport van de interdepartementale werkgroep NVT over de relatie tussen sourcing van IV/ICT en nationale veiligheid.

Bestuursstaf
Hoofddirectie Bedrijfsvoering

Een andere optie is een aangepast sourcingscenario (w.o één kavel) waarvan op dit moment nog niet duidelijk is of dat versnelling zal brengen. Een eensluitende visie voor de toekomst is in alle gevallen een vereiste.

Datum
23 april 2014
Onze referentie

Prioriteiten

Eind 2013 zijn door CDS in overleg met HDBV en JIVC (Trilat IV) onderstaande prioriteiten bepaald en opgenomen in de AGCDS voor de IV/ICT:

1. Continuïteit IV/ICT (inclusief aanpassingen in het kader van wettelijke verplichtingen)
2. Operaties en inzet (met name Mali en inzet nationale operaties)
3. Ondersteuning afronding reorganisaties
4. Ondersteuning basis invoering ERP
5. Projecten (lopende en nieuwe, inclusief 'modernisering IT' en Innovaties)
6. Sanering applicaties en uitfaseren legacy
7. Diepteanalyse Exploitatie IV
8. Oplossen bemerkingen in rapporten AFD
9. Ondersteunende activiteiten voor de bedrijfsvoering (o.a. Sourcing IV/ICT)


Verandering in prioriteiten is nu niet opportuun. Echter als gevolg van besluitvorming in juni door de BR zal aanpassing, op voorstel van HDBV, waarschijnlijk plaatsvinden.

Tot slot

Voorgaand heb ik u een tussenstand op hoofdlijnen gepresenteerd. In de bijlage treft u een gedetailleerd overzicht aan van de vervolgactiviteiten die ik inzet om in juni tot komen tot besluitvorming. De volgende punten voor de BR zijn hierbij van belang.

- Stemt de BR in met het traject analyse 'staat IV/ICT-domein' zoals weergegeven in bijlage A.
- Geeft de BR opdracht aan belanghebbenden om capaciteit vrij te maken om het analysetraject binnen tijd af te ronden.
- Worden er door de BR thema's gemist in de analyse 'staat IV/ICT-domein'.

DE HOOFDDIRECTEUR BEDRIJFSVOERING


Schout-bij-nacht van de Technische Dienst

Bijlage A: Activiteiten

Bestuursstaf
Hoofddirectie Bedrijfsvoering

Roadmap analyse "staat IV/ICT domein" & formuleren advies voor doorontwikkeling (korte en lange termijn)			
Datum	Actie	Omschrijving	Verantwoordelijk
11 april a.s.	Eigen analyse uitdagingen IV/ICT veld	HDBV analyse over de staat van de IV/ICT, governance, beschikbare capaciteit & financiën (op basis van brede inventarisatie) Analyse is het vertrekpunt voor de uitgebreide Trilat IV	HDBV
15 april a.s.	Uitgebreide Trilat IV	Verificatie van de staat van de IV/ICT, governance op hoofdlijnen en bespreken oplossingsrichtingen. Vorbereiding naar themasessie BR	HDBV
25 april a.s.	Themasessie BR	Presentatie eerste resultaat analyse "staat IV/ICT"	HDBV
Eind april	Start extern onderzoek naar "staat IV/ICT" incl. governance	Extern objectief onderzoek naar de huidige status van de IV/ICT incl. de governance Advies formuleren over toekomstige ontwikkelingen.	HDBV
Eind april	Start extern onderzoek naar verstoorde verhoudingen	Extern objectief onderzoek naar de oorzaak voor de verstoorde verhoudingen intern DMO tussen JIVC en OPS (op hoger en middenmanagement niveau).	DDMO
Begin mei	Gateway 0-review naar het project outsourcing IV/ICT	Onderzoek en aanbevelingen naar o.a. governance, draagvlak, betrokkenheid, invulling randvoorwaarden en de verkaveling.	SG
Eind mei	Rapport extern onderzoek staat van de IV/ICT en governance gereed		HDBV
Eind mei	Rapport extern onderzoek verstoorde verhoudingen gereed		DDMO
Eind mei	Rapport Gateway gereed		SG
Eind mei	Behoeftplan doorontwikkeling IV	Plan waarin vanuit de bedrijfsvoering de agenda voor de doorontwikkeling van de IV (inclusief ERP) voor de komende jaren wordt opgenomen.	HDBV
Eind mei	Opstellen integrale analyse	Opstellen integraal rapport op basis van de eigen analyse en	HDBV

Datum
23 april 2014

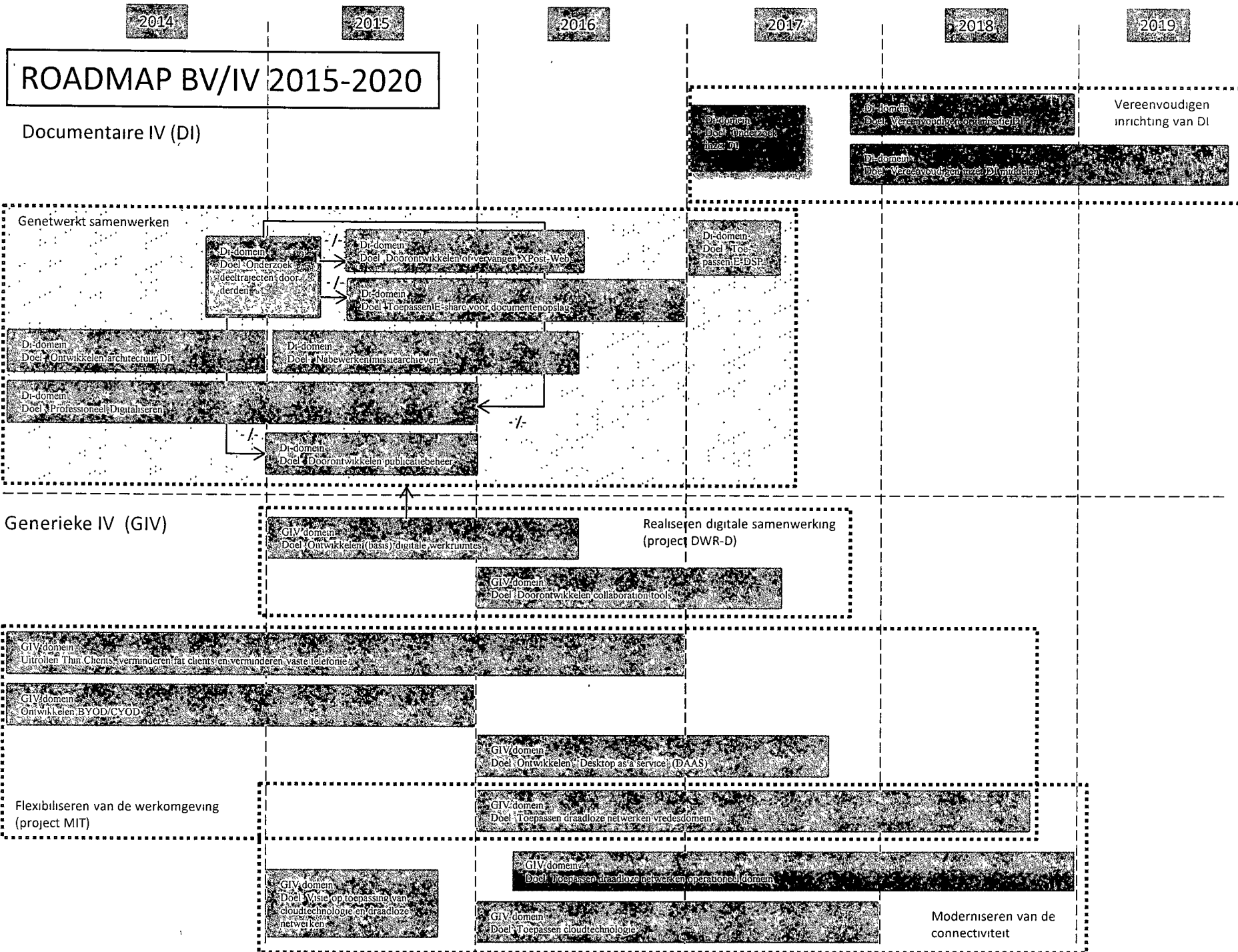
Onze referentie

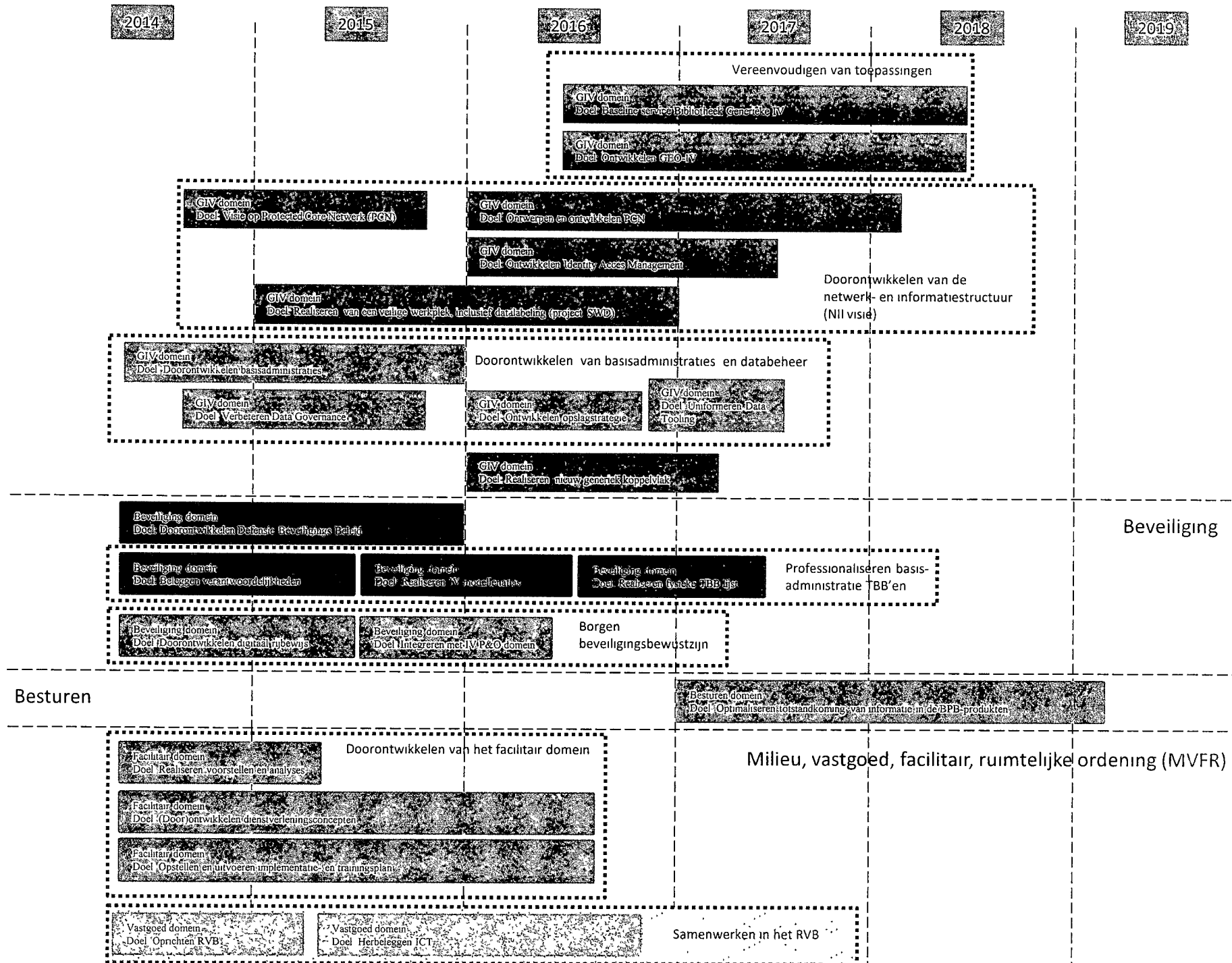
		de externe onderzoeken	
Begin juni	Uitgebreide Trilat IV	Bespreken integraal rapport en advies aan BR	HDBV
Midden juni	Themasessie BR	Bespreken integraal rapport en besluitvorming.	SG
Midden juni en verder	Uitwerken/uitvoeren besluiten	Op basis van de besluitvorming zal een plan worden opgesteld op welke wijze en in welk tijdspad de besluiten van de BR worden geëffectueerd	HDBV

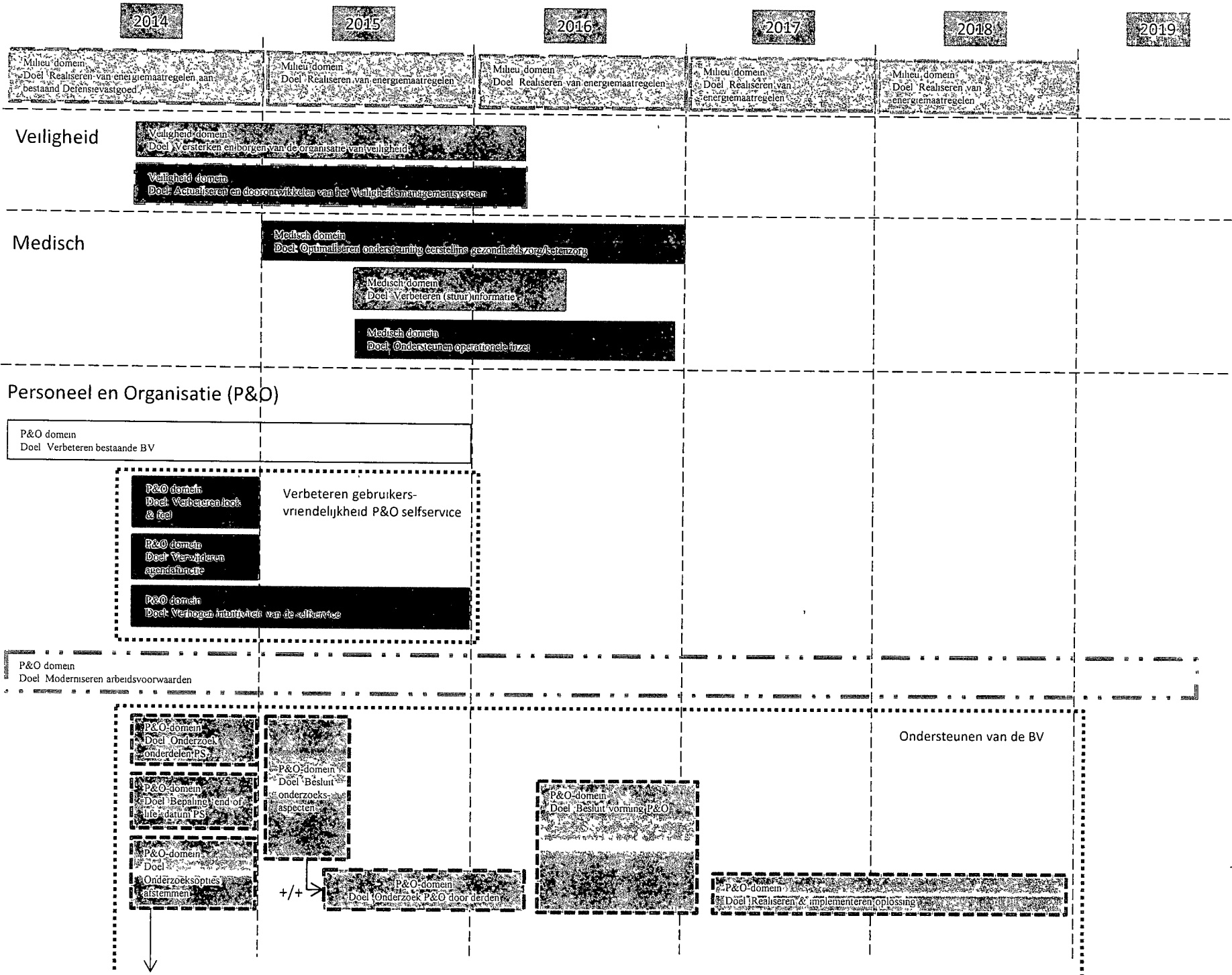
Bestuursstaf
Hoofddirectie Bedrijfsvoering

Datum
23 april 2014

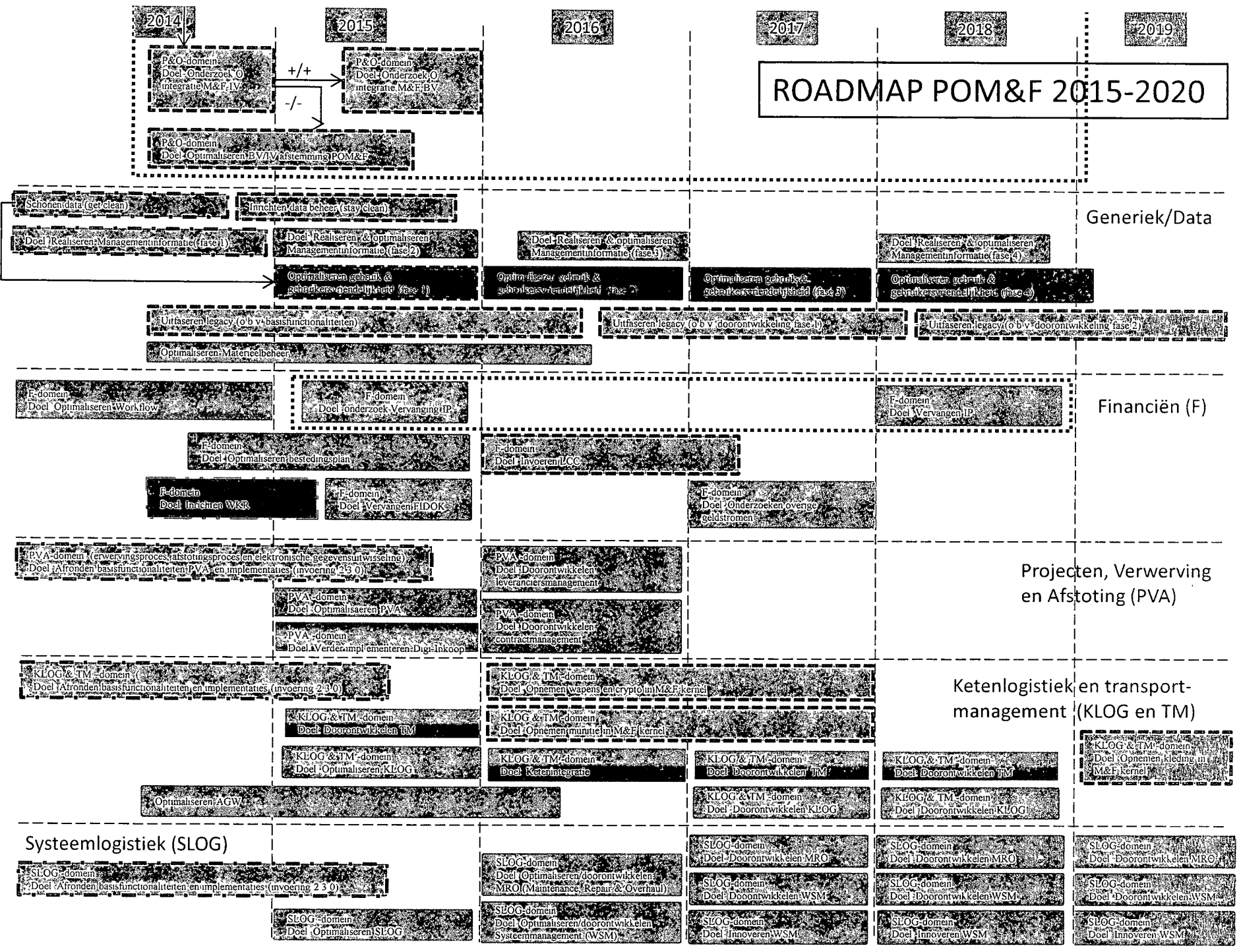
Onze referentie

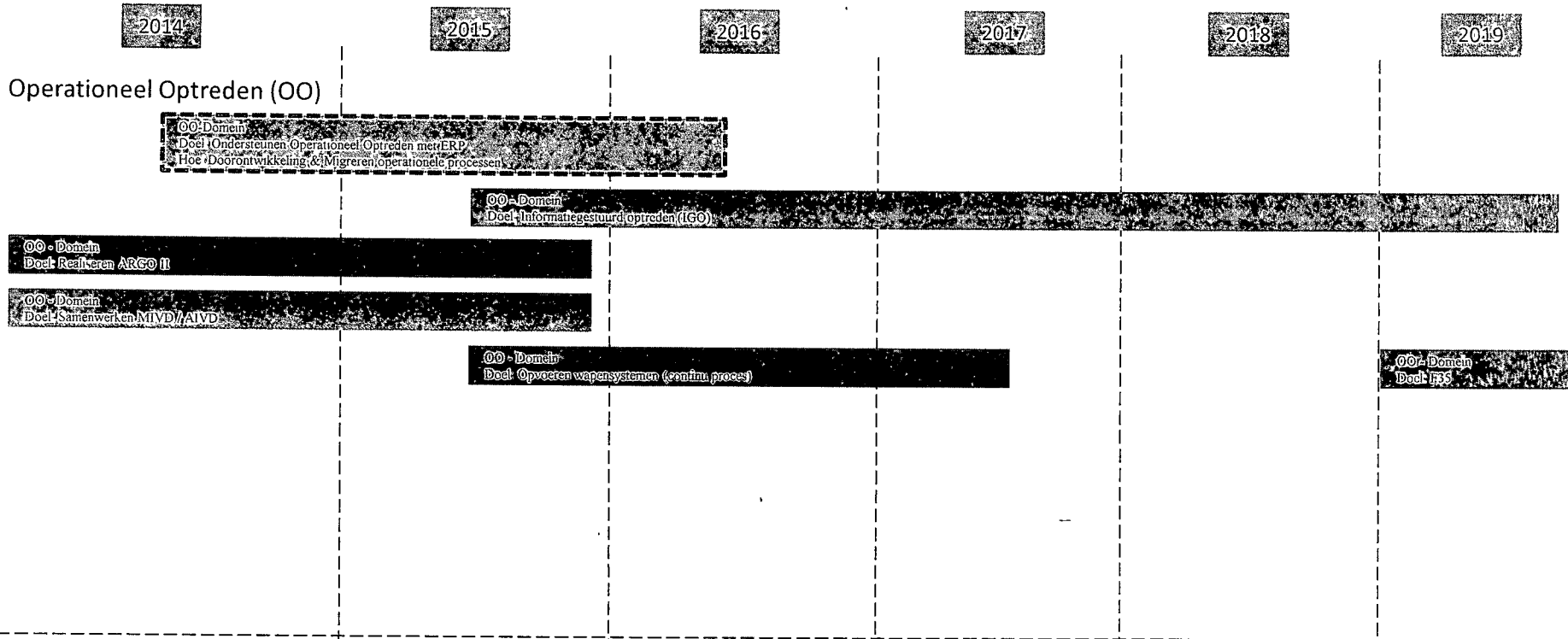






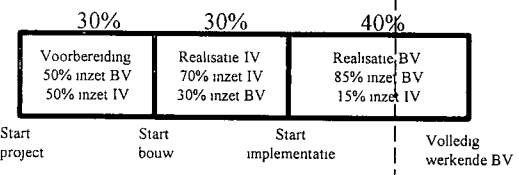
ROADMAP POM&F 2015-2020



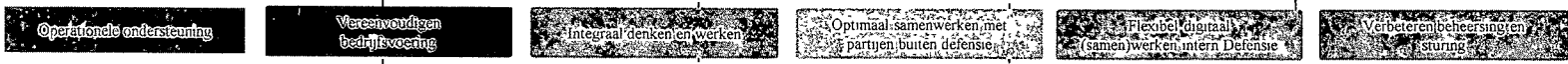


Legenda

Werklastverdeling blokken POM&F



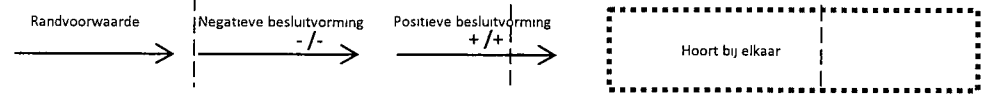
Richtpunten

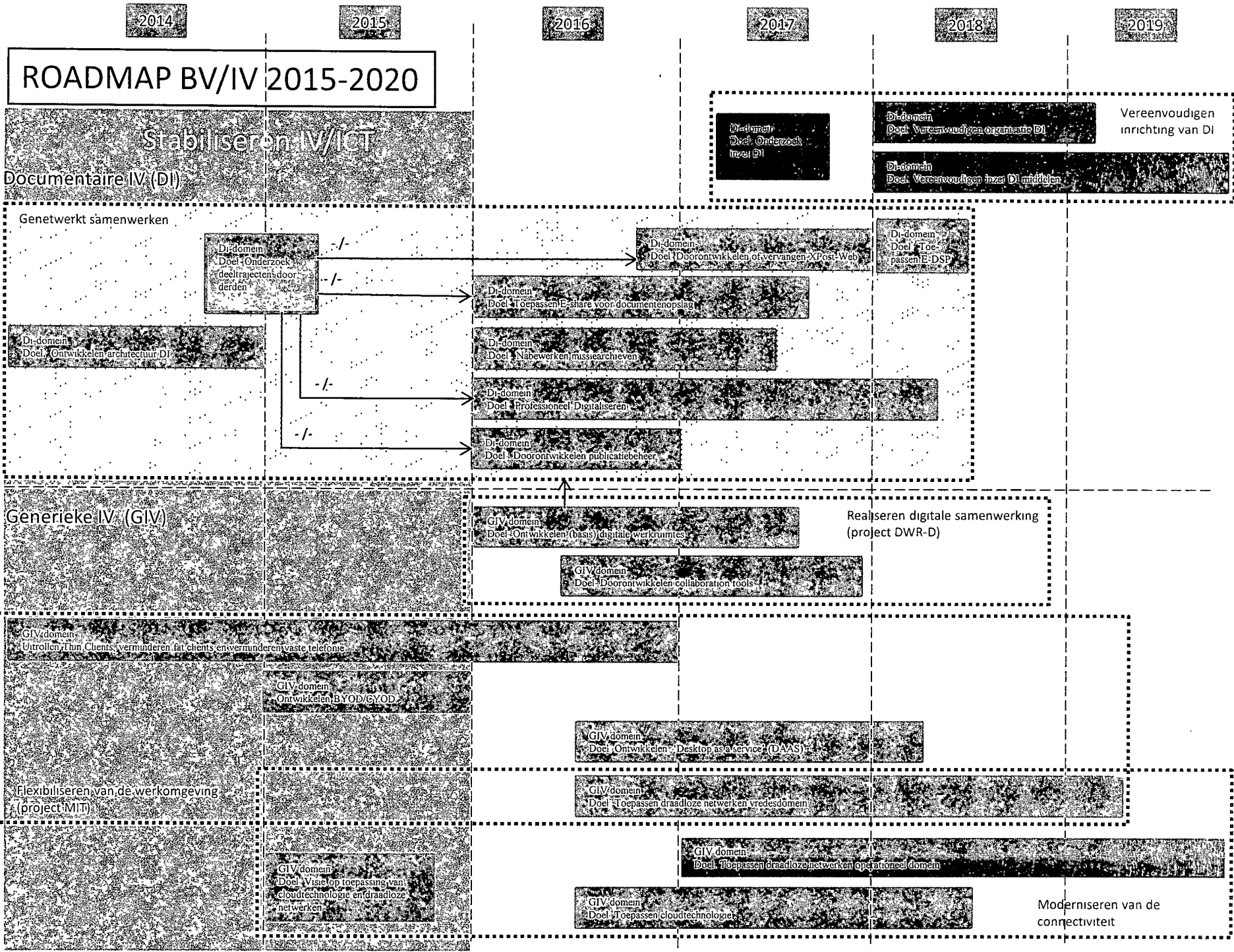


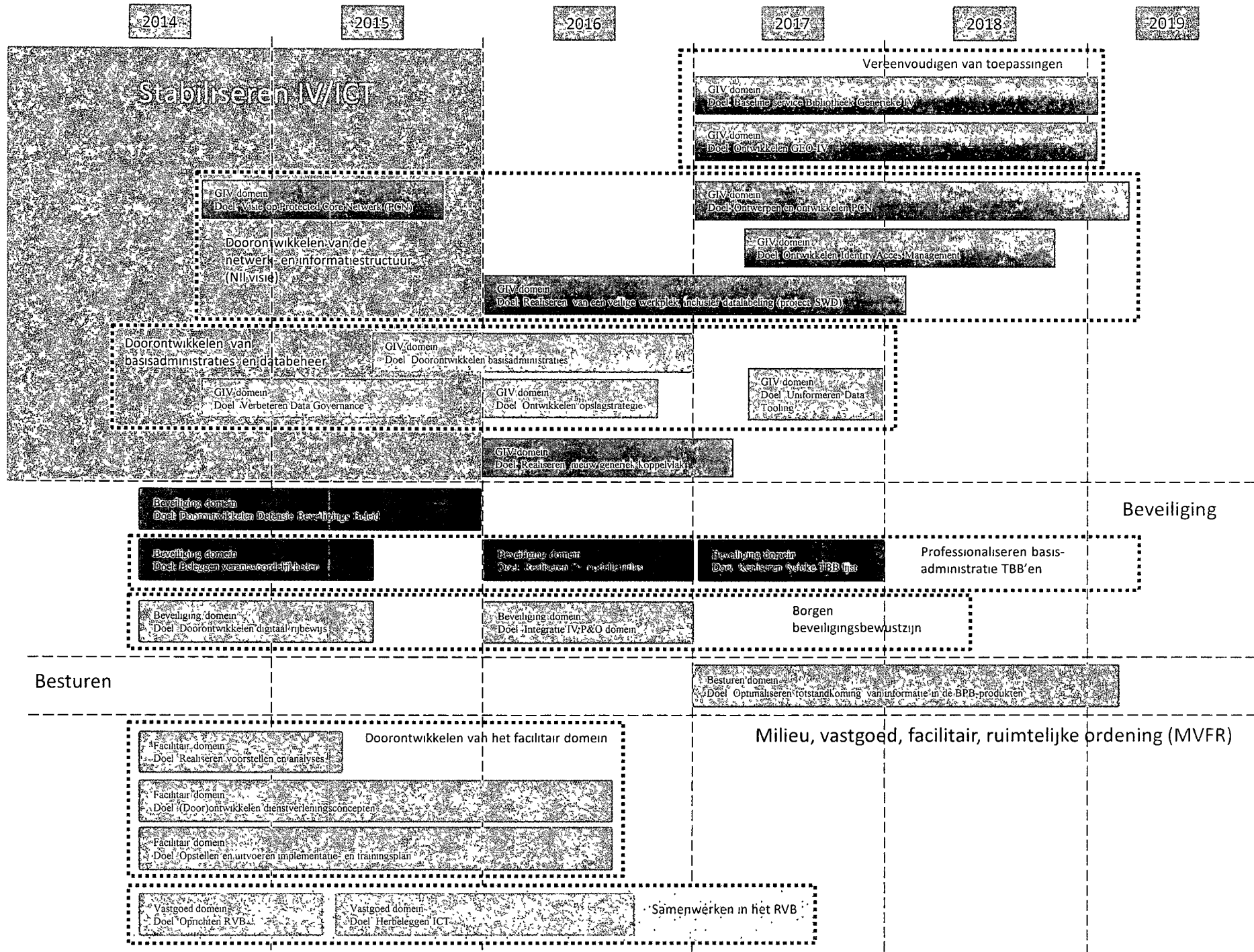
Toezeggingen, wetgeving, rijksbeleid

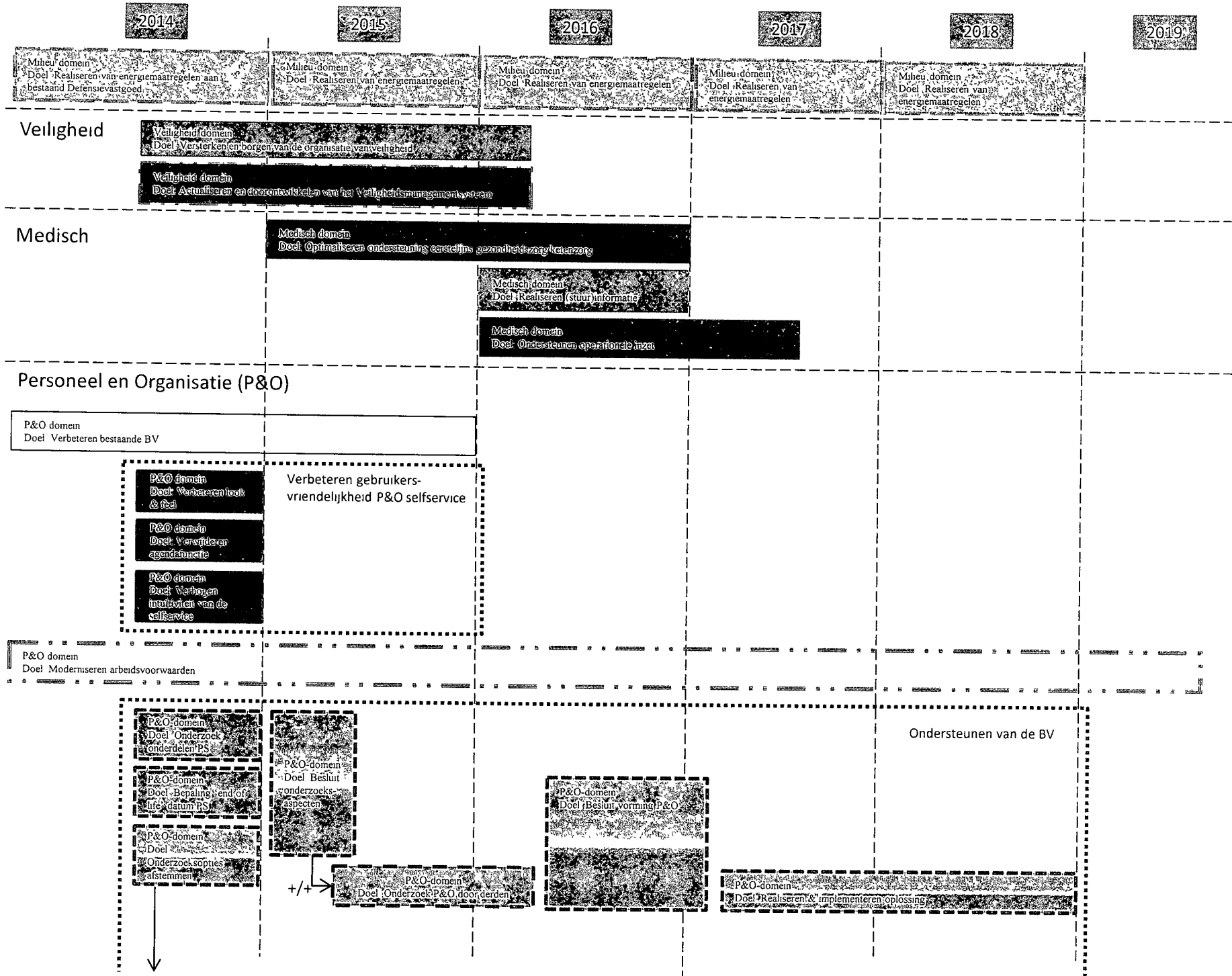


Overig

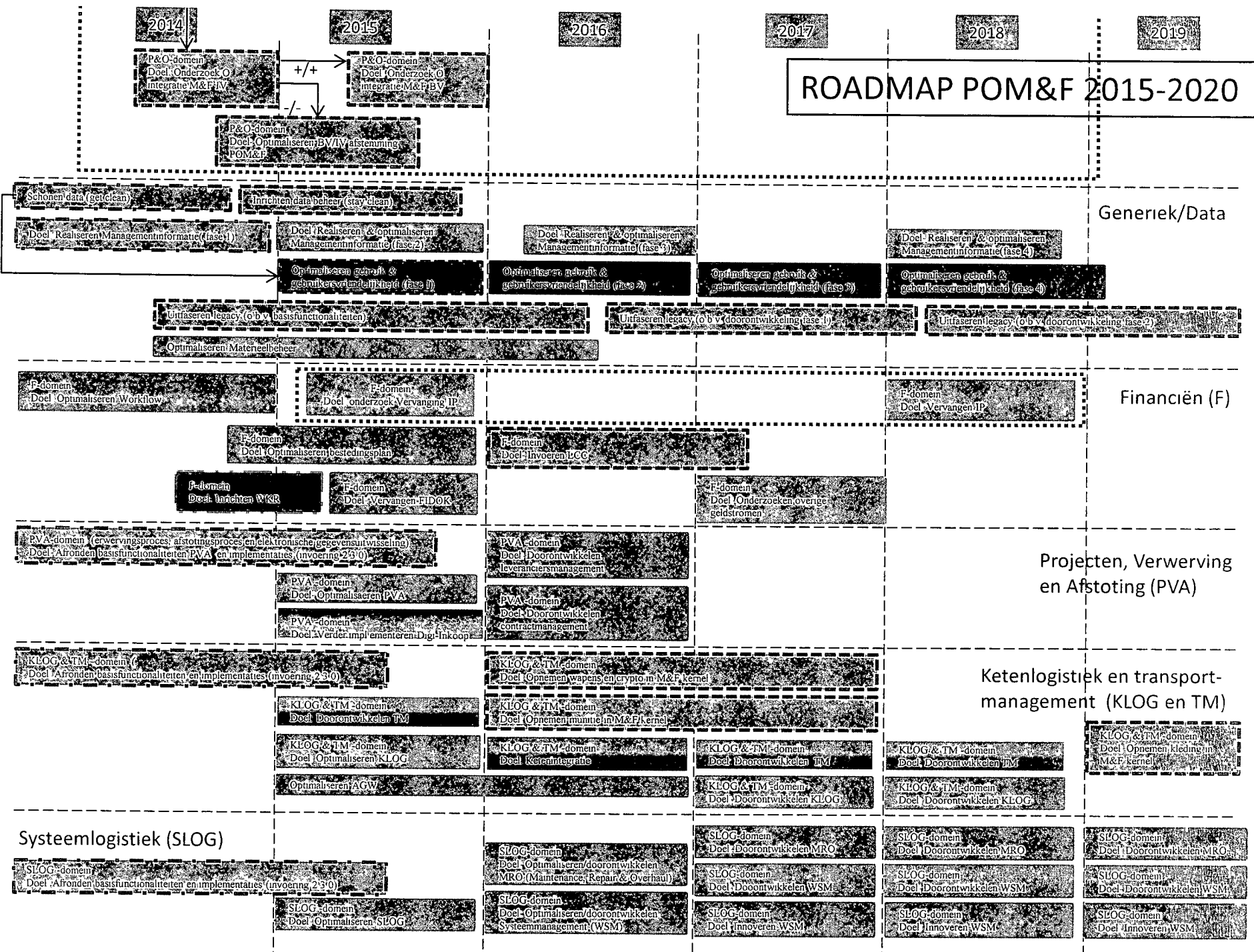


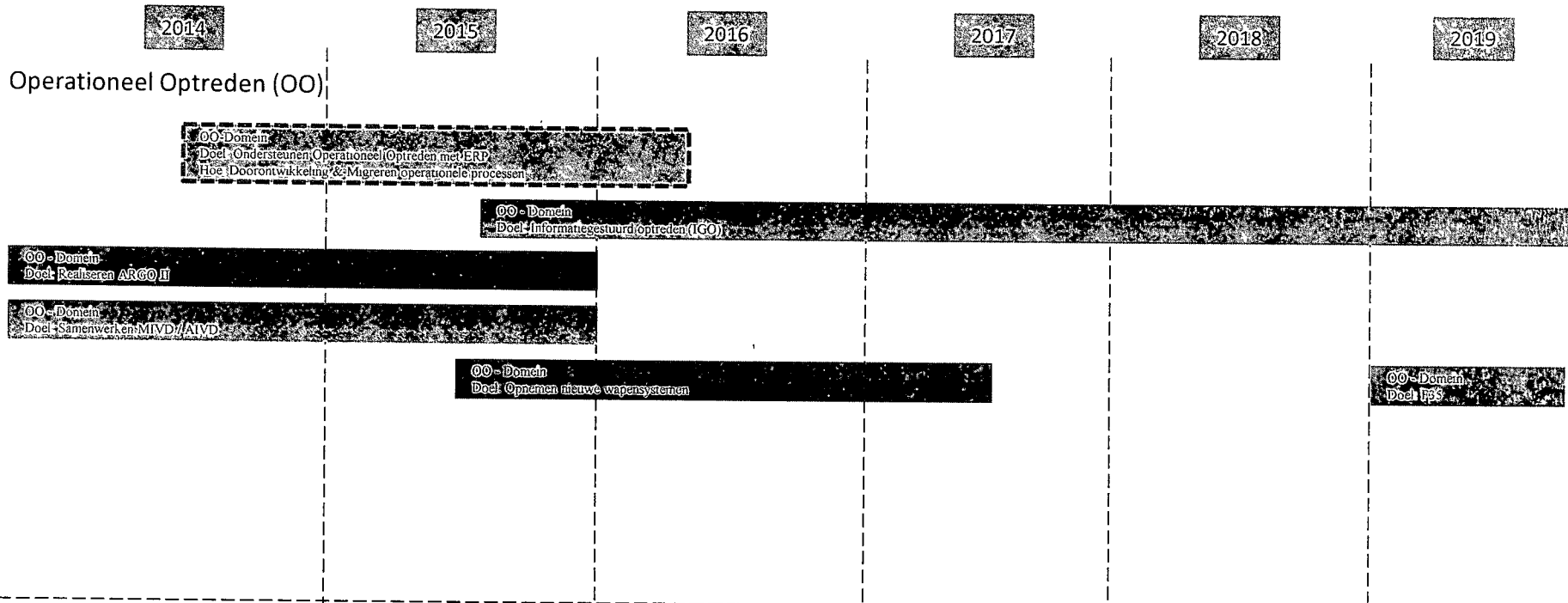






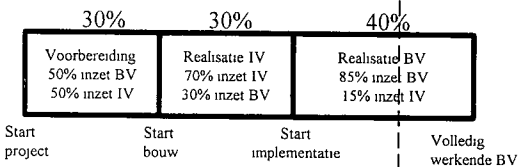
ROADMAP POM&F 2015-2020





Legenda

Werklastverdeling blokken POM&F.



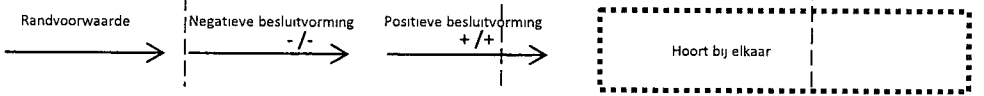
Richtpunten



Toezeggingen, wetgeving, rijksbeleid



Overig





Integrale Roadmap BV en IV/ICT

De toekomst in samenhang

Versie	8
Datum	26 juni 2014
Status	Concept

Informatie-eigenaar Bestuursstaf
HDBV

Kalvermarkt 32
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

Contactpersonen



Versie 8

Inhoud

1.	Inleiding	4
2.	Doelstelling en informatie voor de lezer.....	4
3.	Strategie van Defensie	6
4.	Ontwikkelingen van invloed op de BV van Defensie	7
5.	Uitgangspunten BV en IV/ICT.....	9
6.	Richtpunten voor de BV van Defensie	10
7.	BV verandertrajecten in de integrale roadmap.....	11
8.	Opzet integrale roadmap	19
9.	Randvoorwaarden en afhankelijkheid IV/ICT	20
10.	Bijlage 1 Schematische weergave van de integrale roadmap	21
11.	Bijlage 2 Tabel met nadere uitwerking verandertrajecten.....	21

Referenties

- a) Besturen bij Defensie 2013 (BBD 2013 – november 2013);
- b) In het belang van Nederland – september 2013
- c) Aanbieding *guidance* speerpunten CDS – BS2013037410
- d) De roadmaps van de domeinen die in aanloop naar de integrale roadmap zijn opgesteld
- e) Behoeften doorontwikkeling ERP M&F – BS2014006914
- f) Roadmaps BV/IV – BS2014009104
- g) Analyse stand van zaken IV/ICT en vervolgcacties - BS20140012859

1. Inleiding

Voor u ligt de integrale roadmap 2015-2020. Deze integrale roadmap geeft de veranderingen weer die de komende jaren nodig zijn in de bedrijfsvoering (BV), met de bijbehorende aanpassingen in de informatievoorziening (IV) en informatie en communicatie technologie (ICT). In dit (plan)document zijn de veranderingen die van belang zijn voor de verschillende domeinen in samenhang gezien en weergegeven.

De integrale roadmap is het resultaat van de inspanningen van de afdeling Procesinrichting & Architectuur van de HDBV als steller van de integrale roadmap en de Proces Model Eigenaren (PME'n) van de domeinen:

- Documentaire Informatie (DI)
- Generieke IV (GIV)
- Beveiliging
- Besturen
- Milieu, Facilitair Management, Vastgoed en Ruimtelijke Ordening (MFVR)
- Veiligheid
- Medisch
- Personeel en Organisatie (P&O)
- Financien (F)
- Projecten/ Verwerving/Afstoting (PVA)
- Ketenlogistiek en Transportmanagement (KLOG en TM)
- Systeemlogistiek (SLOG)

De PME'n van de domeinen hebben in aanloop naar de integrale roadmap een roadmap voor het eigen domein opgesteld. Voor de domeinen Gereedstelling en Inzet is conform de nota 'Roadmaps BV/IV' (referte f) geen roadmap per domein voorbereid.

Zowel JIVC als de directie Plannen van CDS zijn betrokken in de aanloop naar de integrale roadmap. Tevens heeft afstemming plaatsgevonden met de defensieonderdelen over de benodigde veranderingen.

2. Doelstelling en informatie voor de lezer

2.1. Doelstelling en leeswijzer

Bedrijfsvoering is het zodanig inrichten van de organisatie dat op een doeltreffende en doelmatige wijze defensiebrede doelstellingen worden gerealiseerd, gegeven de in de BPB-procedure vastgestelde middelen. Deze definitie is afkomstig uit het BBD 2013 (referte a).

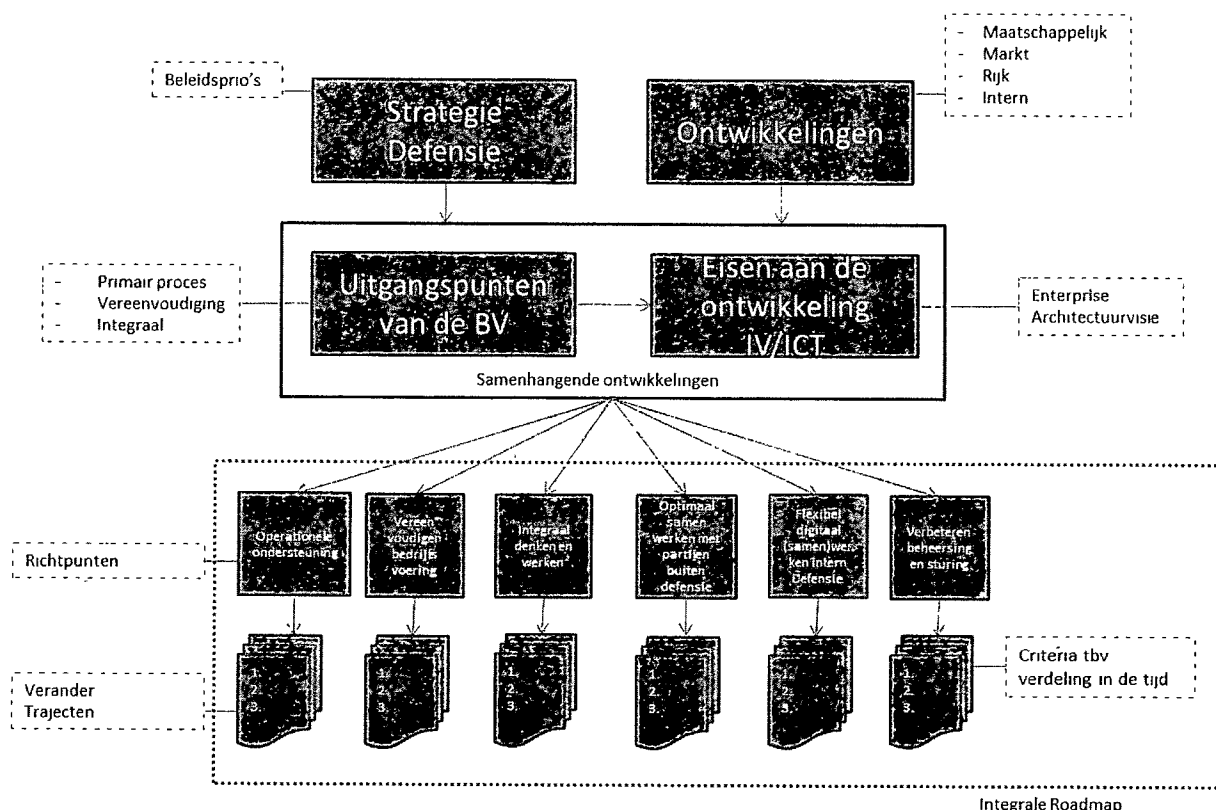
Terugkijkend op de ontwikkeling van de bedrijfsvoering binnen Defensie zijn er veel behoeften, maar is er weinig capaciteit om deze behoeften actief op te pakken. Daarbij worden problemen vaak via een ad hoc aanpak benaderd (korte termijnoplossingen) en willen behoeften over de tijd nog weleens veranderen. Het is dus noodzakelijk om de ontwikkelingen in goede banen te leiden. Hiervoor is duidelijkheid nodig over de richting waarin de BV van Defensie zich moet ontwikkelen.

Doelstelling van de integrale roadmap is om een vertaling te maken van de strategie van Defensie naar een aantal samenhangende ontwikkelingen op het gebied van BV en bijbehorende IV/ICT. Hiervoor is de strategie van Defensie geïnventariseerd (hoofdstuk 3), zijn interne en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de BV van Defensie in kaart gebracht (hoofdstuk 4) en is hieruit een aantal uitgangspunten gedestilleerd (hoofdstuk 5). In hoofdstuk 6 zijn de uitgangspunten vertaald naar een zestal richtpunten van de BV (stippen op de horizon). Jaarlijks dient getoetst te worden of de richtpunten nog actueel zijn.

Hoofdstuk 7 geeft de verandertrajecten weer om de richtpunten te realiseren. Het realiseren van de richtpunten vraagt een inspanning van verschillende domeinen binnen Defensie die bij bedrijfsvoeringsprocessen betrokken zijn. De verandertrajecten zijn daarom per domein opgesomd. Tot slot is in de hoofdstukken 8 en 9 een zestal criteria opgenomen voor de verdeling van de

verandertrajecten over de tijd en zijn de randvoorwaarden benoemd voor realisatie van de integrale roadmap.

Onderstaande figuur geeft dit weer.



De integrale roadmap geeft een goede indicatie voor de allocatie van capaciteit en financiële middelen. Een belangrijke toets bij het opstellen van de integrale roadmap is verificatie op realisme en haalbaarheid.

Bij de integrale roadmap is een tweetal bijlagen opgenomen: Bijlage 1 geeft de schematische weergave van de verandertrajecten in de tijd. In bijlage 2 zijn de verandertrajecten gerelateerd aan de prioriteiten uit de regieagenda en voorzien van een financiële indicatie.

2.2 Toelichting bij document en bijlagen

De volgende aspecten zijn essentieel voor een goed begrip van voorliggend document en bijlagen:

- Zoals hierboven aangegeven zijn er vanuit CDS geen roadmaps per domein voorbereid. Om toch een goed beeld te kunnen geven van het pakket van veranderingen dat de komende jaren nodig is in de BV en bijbehorende IV/ICT, zijn de belangrijkste BV veranderingen ten aanzien van het operationeel optreden uitgewerkt in de integrale roadmap. Het beeld is echter niet compleet. Te zijner tijd stelt CDS, conform nota 'Roadmaps BV/IV' (referte f), de resultaten van de uitwerking van de CDS speerpunten en thema's en de IV roadmaps van de directie Plannen beschikbaar aan HDBV.
- De integrale roadmap wordt jaarlijks geverifieerd en bijgewerkt. De verandertrajecten in de laatste jaren van de roadmap zijn daarom minder geconcretiseerd dan de verandertrajecten in de eerste jaren. Er is sprake van een 'rolling plan'. 2014 is het eerste jaar dat een integrale roadmap wordt opgesteld.
- In de integrale roadmap zijn uitsluitend verandertrajecten opgenomen van substantieel formaat qua benodigde capaciteit en/of financiën of impact. Kleine wijzigingen, die worden gedekt uit de eigen exploitatieuitgaven en/of capaciteit van JIVC of de defensieonderdelen,

maken geen onderdeel uit van de integrale roadmap. Visie- en besluitvorming zijn wel opgenomen in de roadmap omdat dit een essentieel onderdeel vormt van het richtinggevend element van de roadmap.

- In de schematische weergave van de integrale roadmap (bijlage 1) zijn de verandertrajecten gepresenteerd als blokken en verdeeld over het tijdspad van de roadmap. De lengte van de blokken geven de realisatieduur van start tot en met implementatie, waarbij ieder blok bestaat uit drie onderdelen; voorbereiding, realisatie en implementatie.

2.3 Toelichting vervolg

- De verandertrajecten danwel blokken uit de schematische weergave van de integrale roadmap die starten in 2015 en 2016 worden verder uitgewerkt in plannen van aanpak en kortcyclische activiteiten. De financiële indicaties uit bijlage 2 van de integrale roadmap worden hierbij verder verfijnd. De verdere uitwerking dient uit te monden in een behoeftestelling.
- Zodra CDS de resultaten van de uitwerking van de CDS speerpunten en thema's en de IV roadmaps van de directie Plannen beschikbaar heeft gesteld aan de HDBV wordt het beeld gecompliceerd en vindt de hierboven genoemde check op realisme en haalbaarheid plaats op de integrale roadmap. Dit geschiedt in samenwerking met CDS/DPlan, JIVC en de defensieonderdelen.
- De PME voert regie over de verandertrajecten waarvan hij voortrekker is.
- HDBV voert regie over de integrale roadmap als geheel.

3. Strategie van Defensie

De nota 'In het belang van Nederland' (referte b), de regieagenda en de speerpuntennota van de CDS (referte c) omschrijven de strategische koers van Defensie.

De nota 'In het Belang van Nederland' geeft de koers aan voor de krijgsmacht Nederland is gebaat bij een toekomstbestendige krijgsmacht; een krijgsmacht die flexibel kan omgaan met dreigingen en risico's en die betaalbaar is. Dit betekent dat Defensie zich dient te richten op haar kerntaken, moet samenwerken met internationale partners en het bedrijfsleven en dat er keuzes gemaakt dienen te worden (sturen aan de voorkant) om ambities en beschikbare financiële middelen in evenwicht te krijgen en te houden. Een doelmatige inrichting van de krijgsmacht zal tevens resulteren in het verminderen van de footprint.

Om de nota 'In het Belang van Nederland' te operationaliseren, is in de regieagenda een zestal beleidsprioriteiten geformuleerd. In het kort:

- Vernieuwing operationeel domein.
- Samenwerking op het gebied van capaciteitsontwikkeling.
- Personeel als belangrijkste kapitaal.
- Financiële duurzaamheid.
- Draagvlak voor Defensie.
- Eenvoud in besturing en bedrijfsvoering.

In de nota *guidance* speerpunten CDS zijn de beleidsprioriteiten, waarvan CDS voortrekker is, nader gespecificeerd en is één prioriteit toegevoegd; Inzet waarmee we ons onderscheiden. Tussen haakjes staan de thema's waar het zwaartepunt voor de CDS ligt.

- Inzet waarmee we ons onderscheiden (aansturing & besluitvorming en conflictcyclus)
- Vernieuwing van het operationele domein (informatiegestuurd optreden (IGO) en cyber)
- Samenwerking in capaciteitsontwikkeling (samenwerking met internationale partners en gouden driehoek)
- Personeel als belangrijkste kapitaal (kwalitatieve en kwantitatieve vulling)
- Financiële duurzaamheid (transparante informatie en balans middelen/ambities)

Subconclusie:

Het topmanagement van Defensie geeft koers (guidance) aan de krijgsmacht door middel van beleidsprioriteiten. Deze beleidsprioriteiten leggen duidelijke accenten voor verandering en vernieuwing van de krijgsmacht. Prioriteiten in de ontwikkeling van de BV en IV/ICT van Defensie dienen in lijn te zijn met deze strategische keuzes.

4. Ontwikkelingen van invloed op de BV van Defensie

4.1 Maatschappij

Defensie heeft een belangrijke taak in het handhaven van de internationale rechtsorde. De ontwikkelingen in de samenleving duiden op een steeds grotere afhankelijkheid van nutvoorzieningen, grondstoffen, energie etc. Daarbij neemt de kwetsbaarheid van de samenleving toe door verschillende ontwikkelingen zoals terrorisme, klimaatverandering, vluchtelingenstromen, maar ook door technologische ontwikkelingen zoals steeds verdergaande digitalisering. De huidige maatschappij is inmiddels een informatiemaatschappij die wordt gedreven door razendsnelle technologische ontwikkelingen. Afhankelijkheid van deze technologie is enorm.

Het is moeilijk voorspelbaar hoe de maatschappij zich de komende jaren doorontwikkelt en wat dat voor Defensie betekent. De informatiemaatschappij heeft inmiddels onmiskenbaar invloed op conflictgebieden. Rivaliserende partijen maken veelvuldig gebruik van steeds goedkopere, doch flexibele en krachtige middelen voor communicatie en uitwisseling van informatie.

4.2 Rijk

Interdepartementale samenwerking is een van de vormen om invulling te geven aan de beleidsprioriteit 'Samenwerking op het gebied van capaciteitsontwikkeling' (zie hoofdstuk 3). Het Programma Compacte Rijksdienst is een van de belangrijkste ontwikkelingen en beoogt de rijksbrede bedrijfsvoeringstaken te bundelen in centrale bedrijfsvoeringsorganisaties. Alle ministeries worden geacht deel te nemen. Omdat Defensie naast een ministerie ook een uitvoeringsorganisatie is en optreedt in operationele omstandigheden, is met Defensie de afspraak gemaakt dat per business case door Defensie wordt bezien of deelname meerwaarde oplevert (Defensie als voetnootdepartement). De vraag of Defensie aan deze status moet vasthouden, komt steeds vaker naar voren.

Defensie volgt vooralsnog de volgende rijksbrede initiatieven:

- Rijksbreed categoriemanagement; centrale inkoop met het oog op schaalvoordelen.
- Digitaal Rijk 2017; volledig digitaal werken en communiceren met burgers.
- Tijd-, Apparaat- en Plaats onafhankelijk werken (TPAW) bij het Rijk; bijvoorbeeld thuiswerken.
- Totstandkoming van een Rijks Vastgoed Bedrijf (RVB).

Daarnaast is er een intentie tot deelname op het gebied van documentaire informatievoorziening (DI) voor wat betreft het (delen van) de Digitale Werkplek Rijk (DWR) en op het gebied van P&O.

4.3 Markt

Samenwerking met de markt biedt Defensie veel kansen. Technologische ontwikkelingen werden in het verleden vaak gedreven vanuit de Defensie-industrie. Dat is echter steeds meer aan het veranderen. De technologische ontwikkeling in de markt is steeds meer gericht op consumenten. De technologische ontwikkelingen zullen een grote invloed gaan krijgen op de inrichting van bedrijfsprocessen. Voorbeelden zijn tablets, smartphones, Internet-of-Things, de Google Glass, de cloud, video everywhere, big-data en 4G/5G. Deze ontwikkelingen worden gedreven door een industrie waar jaarlijks miljarden worden geïnvesteerd in nieuwe technologie. Alleen organisaties die deze nieuwe technologieën weten te benutten, zullen op termijn hun voorsprong kunnen behouden ten opzichte van concurrenten. Voor de ontwikkeling van de BV en bijbehorende IV/ICT zijn o.a. de volgende marktontwikkelingen en technologietrends voor Defensie relevant.

- Sensortechnologie (in bijv. wapensystemen) Wapensystemen bevatten steeds meer informatietechnologie. Bijvoorbeeld in de Joint Strike Fighter (JSF) koppelt de multifunctionele missiecomputer alle sensoren, zoals CCTV, IR en radar, aan elkaar om een gecombineerde inschatting te maken van de dreiging en deze te presenteren aan de piloot.
- Augmented reality projecteert informatie over objecten die zich binnen het gezichtsveld bevinden, zoals bij google glass
- Onbemande wapensystemen die grote hoeveelheden data genereren die beoordeeld en verwerkt moeten worden.
- Geavanceerde quantum computing voor analyse van grote hoeveelheden data.
- Geavanceerde deceptieve malware om commandovoeringssystemen te ontregelen.
- Geïntegreerde dienstverlening door derden (sourcing).
- Steeds snellere opeenvolging van technologie, met name voor draagbare apparatuur, waardoor bedrijfsprocessen anders kunnen worden ingericht.
- Simulatie en gaming om operationele situaties na te bootsen.
- 3d printing van componenten, met name interessant voor reserveonderdelen.

Om in de pas te blijven met de markt dient Defensie samen met de markt verder te innoveren. Dit zal in de komende jaren in de integrale roadmap tot uitdrukking moeten komen. In hoofdstuk 7 blijkt dat de domeinen zich nu met name richten op ontwikkelingen die al wat langer op de markt voorhanden zijn (Defensie als trendvolger), zoals:

- Mobiel gebruik zodat logistieke uitvoering en administratie tegelijk kunnen plaatsvinden.
- Tracking & tracing en automatische identificatie via tags (RFID) om goederen te kunnen volgen en lokaliseren.
- Cloudcomputing voor de levering van rekencapaciteit, softwaredienstverlening en opslag van data in een cloudomgeving met eigen beheerders.
- Service georiënteerde IV om de IV/ICT te ondersteunen met specifieke services, zoals selfservices.

4.4 Interne ontwikkelingen

Voor de ontwikkeling van de samenhangende BV en IV/ICT zijn de volgende interne ontwikkelingen relevant:

- **Paarse materieellogistieke BV**
De invoering van een nieuwe paarse materieellogistieke bedrijfsvoering ondersteund door ERP bestaat uit twee deeltrajecten; de basis invoering als verwoord in het plan 'Voltooiing basis implementatie ERP' en de doorontwikkeling van ERP (ERP fase 2). De basis invoering ERP neemt nog geheel 2014 en een deel van 2015 in beslag. De doorontwikkeling van ERP start begin 2015.
- **Aandacht voor dissatisfiers**
In het kader van vereenvoudiging is onderzoek gedaan naar de grootste 'dissatisfiers' onder defensiepersoneel.
- **Ontwikkelingen IV/ICT**
Op grond van de nota 'Analyse stand van zaken IV/ICT en vervolgacties' (referte g), heeft er uitgebreid onderzoek plaatsgevonden naar de stand van zaken met betrekking tot de IV/ICT. De resultaten van dit onderzoek zijn verwoord in 'Staat en toekomst IV/ICT Defensie, juni 2014'
- **Borgen alignment BV -IV/ICT op niveau topbestuur**
Met ingang van 2013 vormt het nieuwe orgaan Bestuursraad het topmanagement van Defensie. Het topmanagement van Defensie heeft de afgelopen jaren op enige afstand gestaan van visievorming en actieve sturing met betrekking tot een samenhangende BV en IV/ICT. Inmiddels is op het niveau van het topmanagement een kentering waarneembaar en staat de waarde van IV/ICT als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van Defensie (alignment) niet meer ter discussie. Deze kentering is mede gebaseerd op het rapport 'Staat en toekomst van de IV/ICT binnen Defensie'. Een actievere rol van het topmanagement en het management in de lijn (BV aan het stuur) zal leiden tot een gedragen richting en gemeenschappelijke doelen voor alle spelers in de BV en de IV/ICT-

keten De afstemming tussen BV en IV/ICT zal hierdoor verbeteren. In de volgende integrale roadmap zal dit nader tot uitdrukking komen en krijgt de BV een centrale rol

Subconclusie:

Defensie wordt geconfronteerd met een breed scala aan ontwikkelingen, zowel extern als intern. De externe ontwikkelingen onderstrepen dat de toekomst niet voorspelbaar is en razendsnelle technologische ontwikkelingen niet gevolgd kunnen worden zonder samen te werken met marktpartijen en andere departementen. De onvoorspelbaarheid vraagt ook *agility* van de organisatie. Oftewel, wendbaarheid, snelheid en flexibiliteit zodat Defensie kan inspelen op veranderingen en kan meebewegen met de nieuwe ontwikkelingen en technologie.

De interne ontwikkelingen kenmerken zich door verhoogde aandacht van het topmanagement voor de afstemming tussen BV en IV/ICT, het nastreven van efficiëntie en het wegwerken van onregelmatigheden in de BV.

5. Uitgangspunten BV en IV/ICT

De beleidsprioriteiten leggen duidelijke strategische accenten voor de komende jaren. De beleidsprioriteiten zijn echter abstract en laten ruimte voor verschillende interpretaties. De inventarisatie van de interne en externe ontwikkelingen levert aanvullende context om de beleidsprioriteiten te concretiseren. De eerste stap in het concretiseren van de beleidsprioriteiten, rekening houdend met de ontwikkelingen, is het formuleren van een aantal uitgangspunten voor de BV en IV/ICT.

Uitgangspunten BV

De maatschappelijke ontwikkelingen onderstrepen dat het primair proces van Defensie flexibel moet kunnen blijven inspelen op een steeds sneller veranderende maatschappij. Uitgangspunt is dat Defensie in wisselende omstandigheden effectief moet kunnen optreden. De ondersteunende bedrijfsvoering moet flexibel, schaalbaar en effectief zijn en gericht zijn op het primaire proces (*focus op het primaire proces*).

De interne ontwikkelingen laten geen ruimte meer voor een bedrijfsvoering die niet efficiënt is. Uitgangspunt is dat de bedrijfsvoering eenvoudig en integraal moet zijn zodat resources optimaal kunnen worden benut, dat personeel efficiënt kan worden ingezet door mogelijk te maken dat zij altijd en overal kunnen werken en dat relevante informatie over de bedrijfsvoering eenvoudig ontsloten kan worden zodat processen beheerst kunnen plaatsvinden en er gericht besluiten genomen kunnen worden (*focus op integraliteit, eenvoud, efficiënt werken, beheersing en sturing*).

Tot slot geldt dat ontwikkelingen te snel gaan om deze zelfstandig te kunnen volgen. Uitgangspunt is dat Defensie moet samenwerken met partijen buiten Defensie, zodat capaciteiten en schaalvoordelen optimaal kunnen worden benut en Defensie zich kan richten op haar kerntaken (*focus op samenwerking*).

Uitgangspunten IV/ICT

De IV/ICT moet goed zijn ingericht, afgestemd op de wensen en ontwikkelingen en werken als een onverbreekbaar onderdeel van de bedrijfsvoering. IV/ICT draagt bij aan het effectief en doelmatig functioneren van de krijgsmacht en zit in de haarvaten van onze organisatie. Voorbeelden zijn informatiesystemen voor commandovoering, communicatiemiddelen, de bemande en onbemande wapensystemen en Informatiegestuurd Optreden (IGO). Ongetwijfeld zal het belang van IV/ICT verder toenemen voor zowel de operationele inzet als de ondersteuning en de vredesbedrijfsvoering (*focus op toereikende, beheersbare, flexibele en betaalbare IV/ICT*).

De mate waarin Defensie in staat zal zijn gebruik te maken van de razendsnelle ontwikkelingen in de IV/ICT is afhankelijk van haar *agility*. Defensie zal daarbij balans moeten vinden en bewaren tussen continuïteit van de bedrijfsvoering en de beveiliging van haar data enerzijds en innovatie anderzijds. Dit vereist betrokkenheid van het topmanagement (*focus op governance*).

6. Richtpunten voor de BV van Defensie

De uitgangspunten die in hoofdstuk 5 zijn geformuleerd kunnen niet worden ingevuld zonder de bedrijfsvoering aan te passen. Het aanpassen van de bedrijfsvoering dient in samenhang te gebeuren met de IV/ICT. Tevens vereisen de aanpassingen een nauwe samenwerking van verschillende domeinen binnen Defensie. Daarom is ervoor gekozen om de veranderingen te ordenen op basis van een zestal richtpunten. Deze richtpunten, zijn een hulpmiddel om verandertrajecten met elkaar te verbinden (onderlinge afhankelijkheden, zelfde randvoorwaarden etc.) op basis van gemeenschappelijke stippen op de horizon.

Onderstaand zijn de richtpunten opgesomd.

Richtpunten BV

Optimaal ondersteunen van het primair proces, zodat Defensie in wisselende omstandigheden effectief kan optreden. De ondersteunende bedrijfsvoering is flexibel, schaalbaar en effectief.

Vereenvoudigen van de bedrijfsvoering, zodat irritaties en fouten bij personeel als gevolg van een onlogisch ingerichte bedrijfsvoering zo veel als mogelijk worden beperkt. Veranderingen in de BV en IV/ICT worden preventief beoordeeld op eenvoud.

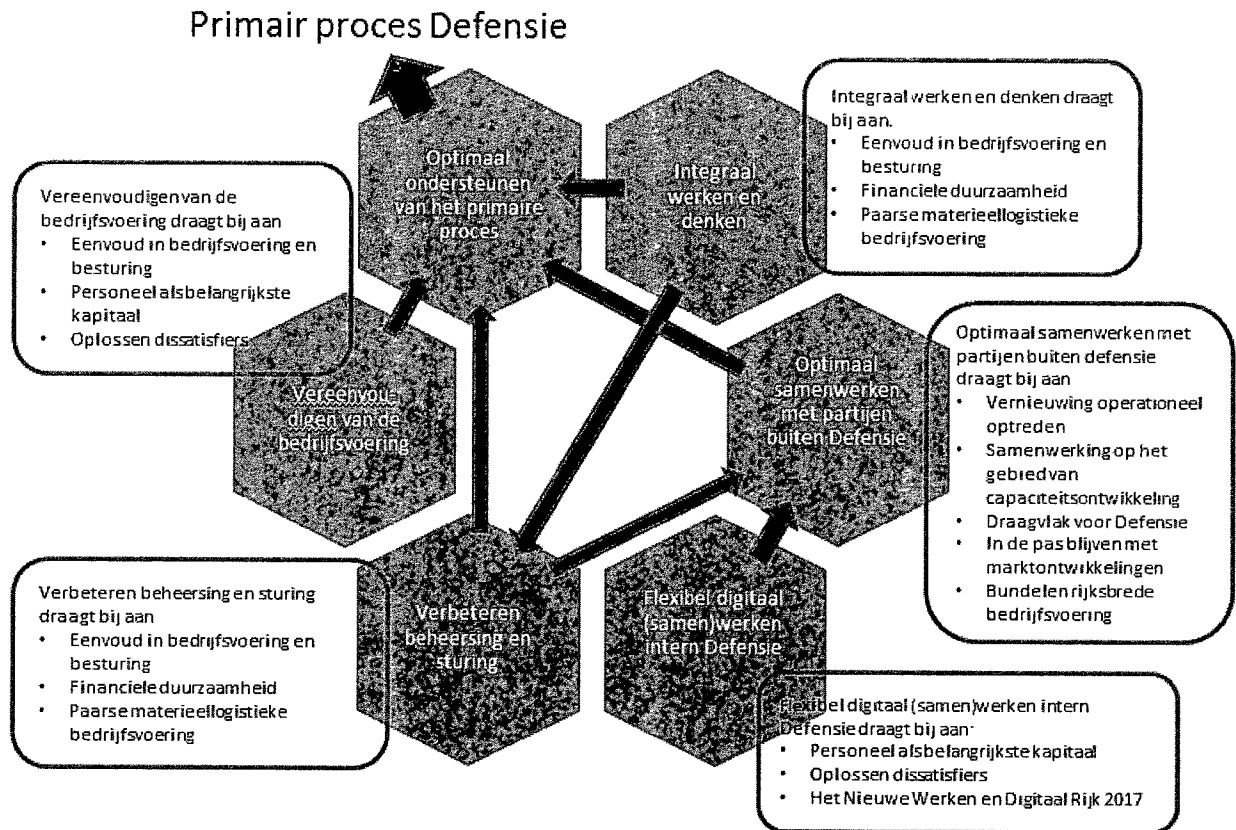
Integraal werken en denken, zodat resources optimaal kunnen worden benut en bedrijfsvoering efficiënt kan plaatsvinden. Processen sluiten naadloos op elkaar aan in logische 'end-to-end' ketens en personeel kijkt over de grenzen van het eigen proces, de eigen keten of de eigen organisatie heen.

Optimaal samenwerken met partijen buiten Defensie, zodat capaciteiten en schaalvoordelen optimaal worden benut en Defensie zich kan richten op haar kerntaken. Defensie deelt kennis en informatie met partners, bedrijfsleven en het rijk, rekening houdend met beveiligingsaspecten. Ontwikkelingen en trends worden actief gevolgd en best practices en standaarden worden optimaal benut.

Flexibel digitaal (samen)werken intern Defensie, zodat personeel altijd en overal kan werken. Er wordt bij Defensie gebruik gemaakt van dezelfde moderne middelen als in de thuissituatie.

Verbeteren beheersing en sturing, zodat er proactief en gericht besluiten kunnen worden genomen en mensen en middelen gericht ingezet kunnen worden. Informatie is betrouwbaar en managementinformatie, kosteninzicht en intelligente IV dragen bij aan efficiënt en effectief handelen en transparantie. Het processenmanagement en het principe 'de BV is aan het stuur, de IV/ICT volgt' zijn volledig ingeburgerd.

Onderstaand figuur geeft per richtpunt de bijdrage aan de beleidsprioriteiten en ontwikkelingen uit de hoofdstukken 3 en 4. Daarbij geeft het figuur weer dat de richtpunten elkaar onderling versterken.



7. BV verandertrajecten in de integrale roadmap

De richtpunten worden gerealiseerd in verandertrajecten. Deze verandertrajecten worden aangestuurd vanuit de domeinen als genoemd in de inleiding. Hieronder zijn per domein de verandertrajecten beschreven die deel uitmaken van de integrale roadmap. Bijlage 1 geeft per verandertraject weer aan welke richtpunten deze bijdraagt. In bijlage 2 wordt de bijdrage van de verandertrajecten aan de beleidsprioriteiten en ontwikkelingen uiteengezet.

7.1 DI

Documentaire informatievoorziening is archiefwaardige, vastgelegde en beheerde informatie en als zodanig van belang voor de ondersteuning van de commando- en bedrijfsvoering en voor de verantwoording aan politiek en samenleving.

Het domein DI heeft tot doel dat documentaire informatie binnen Defensie uitwisselbaar, vindbaar, geordend, toegankelijk, betrouwbaar en authentiek is. Hiertoe richt het domein zich de komende periode op het oplossen van 'dissatisfiers' en rijksbrede ontwikkelingen met het oog op modernisering. In dit kader zijn er twee verandertrajecten opgenomen in de integrale roadmap.

1. Vereenvoudigen van de inrichting van DI richt zich met name op de elementen uitwisselbaarheid, vindbaarheid, ordening en toegankelijkheid van documentaire informatie en de positionering van DI binnen het Informatiemanagement. Een onlogisch en ineffektieve ingerichte documentaire informatievoorziening leidt tot irritaties en tijdverspilling bij personeel, risico's in de bedrijfsvoering en problemen bij de verantwoording aan politiek en maatschappij. Er zijn diverse 'dissatisfiers' op het gebied van documentaire informatievoorziening bekend.
2. Genetwerkt Samenwerken (GSW) omvat digitalisatie van documenten en digitaal samenwerken van defensiepersoneel. Met GSW wordt vanuit Defensie invulling gegeven

aan Het Nieuwe Werken en draagt bij aan de rijksbrede ambitie om digitaal documentbeheer in te voeren en om in 2017 volledig digitaal te werken. Een randvoorwaarde voor effectief digitaal samenwerken vormt de aanwezigheid van een digitale samenwerkingsruimte. Deze randvoorwaarde wordt ingevuld door het domein GIV.

7.2 GIV

Generieke informatievoorziening omvat de defensiebrede IV/ICT basisvoorzieningen (zowel de applicaties als de transmissie en netwerken), enerzijds benodigd als platform voor de ondersteuning van domeinspecifieke IV/ICT-voorzieningen, en anderzijds bedoeld voor de algemene, meest voorkomende, ondersteuning van alle defensiemedewerkers.

De generieke IV vormt een kritische succesfactor voor realisatie van de visie van Defensie (m.n. samenwerking en vernieuwing) en nieuwe bedrijfsvoeringsmethodieken zoals informatiegestuurd optreden (IGO) en GSW. Met de bestaande generieke IV kunnen deze ontwikkelingen niet goed ondersteund worden. De generieke IV is aan vernieuwing en modernisering toe. Hiervoor is een zevental verandertrajecten opgenomen in de integrale roadmap.

1. Realiseren van digitale samenwerking maakt dat defensiepersoneel eenvoudig kan samenwerken. Documenten kunnen worden gedeeld en toegang kan flexibel worden beheerd op basis van Communities of Interest. Het realiseren van een (basis) digitale samenwerkingsruimte vormt een randvoorwaarde voor GSW.
2. Flexibiliseren van de werkomgeving heeft tot doel de statische beperkingen van de klassieke kantooromgeving weg te nemen. Hiertoe wordt de gebruikte statische informatietechnologie, zoals fat clients en vaste telefonie, gemoderniseerd door de introductie van (draadloze) mobiele middelen, flexplekken e.d..
3. Moderniseren van de connectiviteit (de mogelijkheid om (technische) verbindingen te maken) draagt bij aan flexibiliteit, samenwerking intern Defensie en met externe partijen. Zo kan het internet taken van het defensienetwerk overnemen, kan er data gedeeld worden in omgevingen die via internet te benaderen zijn (zoals cloud) en kan er goedkoop gebruik gemaakt worden van diensten die (in de markt) via dergelijke omgevingen worden geleverd. Het moderniseren van de connectiviteit en het flexibiliseren van de werkomgeving vullen gezamenlijk alle voorwaarden in om tijd, plaats en apparaat (TPAW) onafhankelijk te werken en dragen hiermee bij aan de effectiviteit van personeel en aantrekkelijk werkgeverschap. TPAW versterkt daarbij het GSW.
4. Vereenvoudigen van toepassingen heeft tot doel de IV/ICT te ondersteunen met services voor specifieke diensten, zoals selfservices, en voor niet specifieke taken. Het voordeel van services is dat zij los van elkaar staan, zodat het eenvoudig is om nieuwe services toe te voegen of bestaande te verwijderen als bijvoorbeeld een taak of proces verandert.
5. Doorontwikkelen van de Netwerk- en Informatie-Infrastructuur¹, als onderdeel van het lange termijn plan voor Network Enabled Capabilities, ondersteunt het gereed maken van de krijgsmacht voor optreden in een informatietijdperk en voor joint, combined en inter-agency samenwerking. Dit verandertraject richt zich met name op de modernisering en standaardisatie van het defensienetwerk conform de NII-visie (Federatief stelsel van netwerken voor alle rubriceringsniveau's).
6. Doorontwikkelen van basisadministraties en tools om data te schonen, analyseren, interpreteren en beheren geeft een basis voor betrouwbare en eenvoudig te ontsluiten data en (management)informatie. Dit verandertraject heeft naast het integreren van eigen data

¹ In de praktijk bestaat het ontwikkelen van de NII uit vele deeltrajecten. Deze worden in de enterprise architectuurvisie van de HDBV nader gespecificeerd.

volgens het principe van eenmalige vastlegging en meervoudig gebruik, ook betrekking op het realiseren van koppelingen met externe bronnen (bijv. kamer van koophandel) zodat gegevens daar direct onttrokken kunnen worden.

7. Realiseren van een nieuw generiek koppelvlak hangt samen met de NII-visie, maar is buiten deze visie om zo en zo benodigd om samenwerking goed vorm te kunnen geven. Het delen van informatie tussen IV/ICT systemen intern Defensie en met IV/ICT-systemen buiten Defensie vereist het gebruik van koppelingen. Door gebruik te maken van nieuwe generieke oplossingen zijn deze koppelingen goedkoper en sneller te realiseren.

TPAW en het delen van informatie tussen IV/ICT systemen, stelt eisen aan de beveiliging van laag en hoog gerubriceerde informatie. GIV geeft invulling aan deze vereiste, maar is hiervoor afhankelijk van het domein Beveiliging.

7.3 Beveiliging (Security)

Het domein Beveiliging richt zich op het helpen waarborgen van de betrouwbaarheid van de bedrijfsprocessen van Defensie. Dit geschiedt door de beveiliging van door de defensieonderdelen aangemerkte te beschermen belangen (TBB'en). Informatie, IT diensten, fysieke locaties, materieel en personeel kunnen worden aangemerkt als TBB.

Modernisering en vernieuwing om ontwikkelingen in de markt te kunnen volgen en intensivering van samenwerking maken Defensie kwetsbaar voor invloeden van buitenaf. Deze nieuwe kwetsbaarheden vereisen mitigerende maatregelen. Hiervoor zijn in de integrale roadmap drie verandertrajecten opgenomen.

1. Doorontwikkelen Defensie BeveiligingsBeleid (DBB) heeft tot doel aan te sluiten op verandertrajecten van andere domeinen waar beveiliging een belangrijke rol speelt. Dit door vereenvoudiging, actualisatie en harmonisatie van het DBB. Hierbij wordt rekening gehouden met cyberterrorisme, sabotage en spionage.
2. Professionaliseren basisadministratie Te Beschermen Belangen (TBB'en) richt zich op enkelvoudig beheer en meervoudig gebruik van de TBB gegevens. Registratie van deze gegevens geschiedt momenteel decentraal en niet voldoende professioneel.
3. Borgen beveiligingsbewustzijn beoogt dit bewustzijn bij defensiemedewerkers en extern personeel op het vereiste niveau te brengen. Hiervoor wordt op basis van metingen (Digitaal rijbewijs) vastgesteld of het beveiligingsbewustzijn in voldoende mate ontwikkeld is en verbeterd waar noodzakelijk.

7.4 Besturing

Besturing koppelt de (politieke) doelstellingen van Defensie aan activiteiten en middelen door middel van de beleid-, plan- en begrotingsprocedure (BPB-procedure).

Het domein besturing heeft zich voor de komende periode ten doel gesteld om evaluatie structureel in te bedden in cyclus van het BPB-proces zodat de (sub)processen van dit proces geoptimaliseerd kunnen worden. Parallel hieraan richt het domein zich op het (vereenvoudigd) waarborgen van de integriteit van de gegevens in de BPB-producten. Hiertoe is onderstaand verandertraject opgenomen de integrale roadmap.

1. Optimaliseren totstandkoming van informatie in de BPB-producten heeft tot doel de BPB-producten op voorhand te vullen met gevalideerde bedrijfsvoeringsgegevens zodat fouten als gevolg van handmatige verwerking en correlatie van gegevens worden voorkomen.

7.5 MVFR

De domeinen Facilitair Management, Vastgoed, Milieu en Ruimtelijke Ordening, worden ook wel verkort tot huisvesting en omgeving. De domeinen richten zich vooral op het realiseren van verduurzaming en kosten efficiëntie, al dan niet ingegeven door rijksbrede doelstellingen en ambities.

Op het gebied van huisvesting spelen twee belangrijke ontwikkelingen; er heeft een herijking van het ondersteuningsconcept plaatsgevonden gericht op integrale dienstverlening en Defensie gaat participeren in het Rijks Vastgoed Bedrijf (RVB). Onderstaande verandertrajecten zijn hieraan gerelateerd.

1. Doorontwikkelen van het facilitair domein beoogt verbetering van de toegankelijkheid, de coördinatie en integratie, optimalisatie en (waar mogelijk) harmonisatie van de ondersteuning binnen Defensie. Hiertoe wordt momenteel een ontwikkeltraject gestart dat zich op hoofdlijnen richt op het optimaliseren van de ondersteuning en het vraag- en aanbodproces. De doorontwikkeling van het facilitair domein dient vanaf 1 januari 2017 tot een structurele bezuiniging van M€ 3 te leiden.
2. Samenwerken in het RVB maakt deel uit van de sourcingsagenda. Per 1 juli 2014 gaan de Dienst Defensie Vastgoed, het Rijksvastgoed- en ontwikkelingsbedrijf, de Rijksgebouwendienst en de directie Rijksvastgoed samen in het RVB. Op 1 juli wordt defensiepersoneel gedetacheerd aan het RVB, op 1 januari 2015 treden zij in dienst bij het RVB. De samenwerking dient vanaf deze datum tot een structurele bezuiniging van minimaal M€ 2 te leiden.

Op het gebied van omgeving wordt er momenteel door CDS een operationele energiestrategie opgesteld en door HDB een visie op Energie en Duurzaamheid voortvloeiend uit het Rijksbeleid, deze visie bepaalt wat Defensie wil bereiken. Vooralnog is er op het gebied van omgeving één verandertraject opgenomen in de integrale roadmap.

3. Het realiseren van energiemaatregelen aan het bestaande Defensievastgoed heeft tot doel de energie-efficiency van defensiegebouwen te verbeteren. Hiervoor worden jaarlijks binnen de financiële mogelijkheden projecten vastgesteld. Met deze aanpak voldoet Defensie aan de wettelijke plicht op dit gebied en draagt zij bij aan de voor het Rijk vereiste energiebesparing.

7.6 Veiligheid (safety)

Het domein Veiligheid draagt zorg voor de veiligheid van de bedrijfsvoering van Defensie door een adequate ondersteuning van het lijnmanagement met een passende (veiligheids)organisatie, een veiligheidsmanagementsysteem en onderliggende IV/ICT ondersteuning. Veiligheid omvat hierbij alle vormen van veiligheid (en gezondheid) binnen de gehele defensieorganisatie, die niet verbonden zijn aan de gevaren door een tegenstander.

Als gevolg van de reorganisatie is kennis en expertise ten aanzien van veiligheid deels verloren gegaan en zijn kaderstellende documenten, waaronder het veiligheidsmanagementsysteem Defensie (VMS DEF,) niet meer actueel. Om dit te herstellen zijn onderstaande twee verandertrajecten geïnitieerd in de integrale roadmap. Daarnaast vindt er vanuit het domein Veiligheid onderzoek plaats naar integratie van veiligheidsgegevens in de ERP module Environment, Health & Safety en de aansluiting van brandmeldinstallaties op de centrale meldkamer DBBO en t.z.t. het Defensie Bewakings- en Beveiligingssysteem. Deze onderzoeken leiden mogelijk in de toekomst tot een verandertraject.

1. Versterken en borgen van de organisatie van veiligheid, heeft tot doel de kennis en ervaring van defensiepersoneel met veiligheidsaspecten up-to-date te brengen en veiligheid meer te integreren in opleidingen, trainingen en communicatie.

2. Actualiseren en doorontwikkelen van het VMS DEF richt zich, naast actualisatie van kaders, op ingebruikname van nieuwe hulpmiddelen, zoals arbocatalogi, en het houden van aansluiting bij de V(Milieu)MS'n van de defensieonderdelen. Daarbij beoogt dit traject het VMS DEF met bijbehorende tools en formats zo veel mogelijk via intranet beschikbaar te maken, veiligheidsaspecten te integreren in de (documentatie van) procesdomeinen en te komen tot integratie met milieumanagement.

7.7 Medisch

Het domein Medisch levert gezondheidszorg en zorgondersteuning die gericht is op de specifieke taakstelling van Defensie en de omstandigheden waaronder de krijgsmacht wordt ingezet.

De komende periode is er vanuit het domein Medisch vooral capaciteit en middelen nodig om de zorgondersteuning te optimaliseren. In dit kader zijn een drietal verandertrajecten opgenomen in de integrale roadmap.

1. Optimaliseren ondersteuning eerstelijns gezondheidszorg/ketenzorg heeft met name betrekking op de vervanging van het elektronisch patiëntendossier. Het huidige elektronisch patiëntendossier biedt onvoldoende mogelijkheden om te voldoen aan eisen die de zorg van vandaag en morgen stelt.
2. Verbeteren (stuur)informatie richt zich op het verbeteren van de kwaliteit van informatie, de uitwisseling van informatie en 'business intelligence'. Dit draagt bij aan de efficiency van de zorg doordat zorg beter gedeclareerd kan worden. Daarbij omvat het traject een vooronderzoek naar de (on)mogelijkheden van nieuwe technologieën en toegang tot medische gegevens.
3. Ondersteunen operationele inzet richt zich op de ondersteuning van het primaire en secundaire zorgproces in een operationeel ziekenhuis in oefen- of uitzendgebied (Role 2) met hulp van een elektronisch patiëntendossier. Het traject richt zich voorts op verbetering van de bedrijfsvoering van deze Role 2 door ondersteuning van de werkprocessen en patiëntenlogistiek en voorziet de medische commandovoering van actuele stuur- en managementinformatie. Tot slot vindt er aansluiting plaats op de NATO brede systemen waaronder tracking & tracing van patiënten, registratie van trauma's en disease surveillance.

7.8 P&O

De missie van P&O bij Defensie is door de jaren heen stabiel: het vullen en gevuld houden van Defensie met voldoende, geschikt, goed opgeleid en gemotiveerd personeel tegen betaalbare kosten ter uitvoering van door de regering aan de krijgsmacht opgedragen taken onder alle mogelijke omstandigheden.

Het P&O beleid van de toekomst richt zich op 4 pijlers; aanpassingsvermogen, samenwerking, vulling en betaalbaarheid ondersteund door moderne arbeidsvoorwaarden. Vanuit dit oogpunt zijn er vier verandertrajecten opgenomen in de integrale roadmap:

1. Verbeteren bestaande BV is gericht op het realiseren van belangrijke, door uitvoerders ingediende, verzoeken tot wijziging op het gebied van BV en bijbehorende IV/ICT. Bij aanvang van 2014 waren er circa 350 wijzigingsverzoeken op het gebied van P&O. In de aanloop naar de integrale roadmap zijn deze geprioriteerd en zijn er keuzes gemaakt die doorwerken in 2015.
2. Verbeteren van de gebruikersvriendelijkheid van de P&O selfservice wordt grotendeels gefinancierd uit het budget voor 2014 van het project vereenvoudiging. De P&O selfservice is geïdentificeerd als één van de grote 'dissatisfiers' onder het personeel. Voor het vervolg van 2014 en een deel van 2015 zijn daarom enkele praktische, maar voor de gebruiker merkbare veranderingen gepland zoals een intuïtieve startpagina.

3. Moderniseren van arbeidsvoorwaarden ondersteunt de beleidsprioriteit 'Personeel als belangrijkste kapitaal'. Hoewel het realiseren de arbeidsvoorwaarden een forse impact gaat hebben, zijn de onderwerpen en het moment van wijziging nog niet bekend.
4. Ondersteunen van de BV binnen het personele functiegebied kan vanuit ERP of anders via samenwerking met P-direkt of een dienstencentrum van een andere sector zoals Politie. Het huidige Peoplesoft loopt over een aantal jaren tegen 'end of life' waardoor het moeilijker en kostbaarder wordt te onderhouden. Nader onderzoek naar de opties is noodzakelijk.

7.9 M&F gerelateerde domeinen

Vanwege de samenhang en integratie van de BV en ondersteunende IV/ICT zijn de materieellogistiek en financieel (M&F) gerelateerde domeinen, te weten Financien (F), Projecten/Verwerving/Afstoting (PVA), Ketenlogistiek en transportmanagement (KLOG en TM), systeemlogistiek (SLOG), gegroepeerd.

De basis invoering van ERP ondersteunt nog niet alle processen uit de genoemde domeinen. Daarbij zijn processen nog niet geïntegreerd tot de logische end-to-end ketens waarop ERP is ontworpen en is intelligente ondersteuning (planningen, vraagvoorspellingen e.d.) slechts gedeeltelijk gerealiseerd. De veranderingen die de betrokken domeinen initiëren in de integrale roadmap richten zich daarom op de BV in relatie tot de doorontwikkeling van ERP.

Een vijftal trajecten is van toepassing op alle M&F gerelateerde domeinen:

1. Realiseren van het plan 'Voltooiing basis implementatie ERP' neemt nog een deel van 2015 in beslag.
2. Schoneren van data vormt een randvoorwaarde voor de beheersing en sturing van processen die gerelateerd zijn aan ERP.
3. Realiseren van managementinformatie vormt een belangrijk item voor de M&F gerelateerde domeinen. Er is grote behoefte aan managementinformatie om zicht en grip te krijgen op de vernieuwde bedrijfsvoering via ERP. Schone data is een randvoorwaarde.
4. Uitfaseren van legacy vindt parallel plaats aan de integratie van processen van ERP en de realisatie van intelligente ondersteuning. Voor legacy die niet volledig wordt afgedekt met ERP, dient beoordeeld te worden onder welke condities deze kan uitfasen.
5. Optimaliseren gebruik en gebruikersvriendelijkheid van ERP richt zich op het oplossen van 'dissatisfiers' van gebruikers van ERP, zoals workarounds en issues, en het verder creëren van draagvlak voor ERP.

7.10 F

Het financieel domein omvat het begrotingsproces, het proces van managementinformatie en het financieel beheerproces.

Het financieel domein legt de komende periode de nadruk op de beleidsprioriteit Financiële Duurzaamheid waarvan zij voortrekker is. Daarbij richt het domein zich op het verbeteren van de financiële procesgang en aansluiting bij domeinen die deel uitmaken van de keten 'Van behoefte tot betalen'. Hiertoe zijn zes verandertrajecten geïnitieerd in de integrale roadmap. Traject zeven is ingegeven vanuit wetgeving.

1. Invoeren van Life Cycle Costing (LCC) heeft tot doel om voor alle wapensystemen over een periode van 15 jaar uitgaveninzicht te krijgen over de initiële investeringen, de exploitatie uitgaven en de levensverlengende upgrades. LCC draagt bij aan de beleidsprioriteit Financiële Duurzaamheid.

2. Optimaliseren van de workflow richt zich op het in gebruik nemen van workflow functionaliteit in ERP.
3. Optimaliseren van het bestedingsplan richt zich op het actualiseren van de inrichting van het bestedingsplan. Aanleiding voor actualisatie vormen nieuwe concepten en invloeden zoals de introductie van AGW en de migratie naar ERP.
4. Vervangen Integrated Planning (IP) hangt samen met de beëindiging van de ondersteuning van deze ERP module door het bedrijf SAP. Onderzoek is nodig om tot een afweging omtrent vervanging te komen.
5. Onderzoeken geldstromen beoogt alle geldstromen te integreren in ERP, zodat inzicht in de financiën van Defensie efficiënter gegenereerd kan worden.
6. Vervangen FiDOK heeft betrekking op het workflowmanagementsysteem dat momenteel wordt gebruikt voor de uitwisseling en opslag van financiële documenten. Uit onderzoek is gebleken dat vervanging van FiDOK (door filenet) tot een efficiëntere bedrijfsvoering leidt.
7. Realiseren werkkostenregeling (WKR) is een wettelijke vereiste vanuit de Fiscale Vereenvoudingswet 2010 en heeft betrekking op de loonbelasting. De verplichte invoeringsdatum van de WKR is gesteld op 1 januari 2015. Aansluitend vindt onderzoek plaats naar de totstandkoming van een rapportage voor het Ministerie van Financiën.

7.11PVA

Het domein PVA bestaat uit drie sub-domeinen; Projectmanagement, Verwerving en Afstoting.

Binnen het domein PVA wordt een leemte aan ondersteuning van de bedrijfsprocessen ervaren. Zo blijkt uit een enquête van de Souchef Verwerving dat het gemis aan ondersteuning deel uitmaakt van de top vijf ergernissen en verbeterpunten binnen dit sub-domein. Het domein PVA geeft daarom voor de komende periode prioriteit aan verdere ondersteuning van haar bedrijfsprocessen, waarbij nadruk wordt gelegd op het sub-domein Verwerving als onmisbare schakel in de logistieke keten. Hiervoor zijn vier verandertrajecten opgenomen in de integrale roadmap.

1. Optimaliseren PVA heeft tot doel het verwervingsproces, het afstotingsproces en elektronische gegevensuitwisseling te ondersteunen met IV/ICT en verdere intelligente ondersteuning te realiseren.
2. Verder implementeren DigiInkoop beoogt het eenvoudig (elektronisch) bestellen en factureren van goederen/diensten uit contracten van rijksbrede categorieën of uit defensiecontracten waarvan de goederen/diensten niet in ERP hoeven te worden geregistreerd. DigiInkoop draagt bij aan de doelstelling om als (Rijks)overheid zo veel mogelijk elektronisch te factureren en ondersteunt van het rijksbreed categoriemanagement.
3. Doorontwikkelen contractmanagement heeft tot doel om het volgen van contracten op de naleving ervan te ondersteunen met IV/ICT. Een goede IV/ICT ondersteuning van het contractmanagement is een randvoorwaarde om contracten te kunnen aangaan op basis van functionele doelstellingen en prestaties (performance based contracting/performance based logistics). IV/ICT ondersteuning heeft ook voordelen voor de meer traditionele contractvormen.
4. Doorontwikkelen leveranciersmanagement heeft tot doel het managen van de leveranciersrelaties en de kwaliteit daarvan te ondersteunen met IV/ICT op om op elk gewenst moment een totaal beeld te hebben van de zaken die Defensie met een bepaalde leverancier voert, zoals onder andere de contracten die een leverancier met Defensie heeft, de contactrelaties en -gegevens, voortgang van de business, issues, performance en strategische ontwikkelingen (bijv. technologie, intellectueel, bedrijfseconomisch).

7 12KLOG en TM

De logistieke keten begint bij de behoefte van de klant en eindigt met de levering aan de klant door de producent/leverancier, via (tussen)opslag en transport(capaciteiten). Het doel van het ketenlogistiek ontwerp is het verbeteren van de ketenbesturing over de functionele eenheden (schakels) heen.

Het domein ketenlogistiek en transport richt zich de komende jaren enerzijds op integratie van (deelprocessen van) de logistieke keten zodat beter invulling kan worden gegeven aan het doel van het ketenlogistiek ontwerp en anderzijds op ondersteuning van het operationeel optreden. Hiervoor zijn vier verandertrajecten opgenomen in de integrale roadmap.

1. Ketenintegratie, ook wel supply chain management genoemd, geeft inzicht in de goederen- en informatiestromen door de keten heen, waardoor ordermanagement en transportmanagement optimaal kunnen worden ondersteund. Het regisseren van de activiteiten in de keten geeft financiële en operationele voordelen.
2. Opnemen wapens, crypto, munitie en kleding in de M&F kernel en het vervangen van de bestaande systemen richt zich op verdere integratie en efficiëntie van ketenlogistieke processen.
3. Doorontwikkelen TM heeft betrekking op de integratie van TM met de financiële administratie en de toepassing van tracking & tracing, mobile devices, RFID tags, en satellite tracking zodat goederen, ongeacht waar ze zich bevinden, kunnen worden gevolgd en vervoerders relevante informatie over het vervoer vanaf elke locatie kunnen ingeven.
4. Optimaliseren assortimentgewijs werken (AGW) richt zich op verdere implementatie en verbetering van het proces en de belegging van AGW. AGW heeft tot doel behoeften te bundelen, zodat er via raamcontracten goedkoop ingekocht kan worden en schaalvoordelen worden behaald.

7.13 SLOG

Het domein systeemlogistiek betreft de besturing van modificaties en onderhoud van materieel en componenten én de (technische) handelingen waarmee materieel geschikt wordt gemaakt voor een specifieke inzet of missie. Het doel van het proces systeemlogistiek is de operationele commandanten te voorzien van inzetbaar materieel, in de mate waarin en het tijdstip waarop dit benodigd is. Systeemlogistiek is grofweg te splitsen in onderhoud (Maintenance, repair & overhaul (MRO)) en systeemmanagement.

Het domein systeemlogistiek heeft behoefte aan intelligente ondersteuning om invulling te kunnen geven aan bovengenoemd doel en om kosten te minimaliseren. Daarbij richt het domein zich de komende periode op integratie van Weapons System Management (WSM) met LCC en ondersteuning van het operationeel optreden. In dit kader zijn drie verandertrajecten geïnitieerd in de integrale roadmap.

1. Doorontwikkelen MRO richt zich op het verbeteren van de planning en uitvoering van onderhoud.
2. Doorontwikkelen systeemmanagement draagt bij aan verbeteren van het WSM, het verkrijgen van managementinformatie en kosteninzicht.
3. Innoveren WSM richt zich op automatisering van configuratiebeheer en verbetering van kwaliteitscontrole. Dit draagt bij aan een betere beheersing van het systeemlogistieke domein.

De paragrafen 7.9 t/m 7.13 geven, conform de toezegging uit nota 'Behoeften doorontwikkeling ERP M&F' (referte e) ten behoeve van de bestuursraad van 28 januari jl, de veranderingen weer die (in eerste aanleg) nodig zijn om ERP breed uit te nutten.

7.14 OO

In de hierboven genoemde nota is ondersteuning van het operationeel optreden (OO) vanuit ERP als belangrijke behoefte opgenomen.

1. Ondersteunen (joint) Operations vanuit ERP is slechts op basisniveau ingevuld. Brede ondersteuning van zowel oefeningen als inzet dient nog gerealiseerd te worden. Onderdelen van deze behoefte die logistiek gerelateerd zijn, zijn ingevuld vanuit de domeinen SLOG, KLOG en TM. Voorbeelden hiervan zijn de integratie van de logistieke keten en het volgen van wereldwijde transporten.

Hieronder zijn, conform de toelichting in hoofdstuk 2, de belangrijkste verandertrajecten vanuit OO benoemd die van invloed zijn op de BV. Het betreft de volgende trajecten:

2. Informatiegestuurd optreden (IGO) stelt Defensie in staat om informatiegericht, financieel doelmatig en operationeel effectief taken te kunnen uitvoeren. Het project ICommand kan worden gepositioneerd als het defensiebrede uitvoeringsproject of -programma gebaseerd op het IGO-concept. Hieraan gerelateerd zijn projecten als IGO KMar, NOIS, NLMOD Geoportal en vernieuwingen bij de MIVD.
3. Samenwerken MIVD en AIVD is gericht op optimale benutting van expertise. Hiertoe wordt een beveiligd koppelvlak tussen MIVD en AIVD tot stand gebracht.
4. Realiseren ARG0 II heeft tot doel de huidige 'signals intelligence' (het analyseren van het geschreven en gesproken woord op basis van signalen) van de MIVD in overeenstemming te brengen met de communicatiemiddelen van vandaag en morgen.
5. Introduceren nieuwe wapensystemen richt zich op het opvoeren en ondersteunen van nieuwe wapensystemen, zoals de F35 en MALE UAV.

Verdere modernisering en vernieuwing van de generieke IV vormt voor de korte termijn geen harde randvoorwaarde voor deze trajecten omdat een aantal stappen met bestaande middelen gezet kunnen worden. Voor de langere termijn is dit wel noodzakelijk, het is daarom van belang dat de betreffende trajecten in ieder geval parallel lopen.

8. Opzet integrale roadmap

De schematische weergave van de integrale roadmap is opgenomen in bijlage 1 van deze nota. De verandertrajecten zijn in deze weergave verdeeld over een periode van 5 jaar, van 2015 tot 2020. Bij de totstandkoming van deze verdeling is rekening gehouden met:

- Toezeggingen aan de politiek
- Vereisten vanuit wetgeving en rijksbeleid
- De prioriteiten uit de regieagenda
- Het bestaansrecht van Defensie, het primaire proces
- De prioriteiten vanuit de domeinen
- Afhankelijkheden tussen verandertrajecten

De integrale roadmap is, zoals eerder aangegeven, niet compleet en qua benodigde financiën en capaciteit nog niet voldoende onderbouwd (naar inschatting is de totaalplaat voor circa 80% compleet). Om deze reden is het vanuit JIVC en CDS/DPlan nog niet mogelijk een goede check op realisme en haalbaarheid te verrichten.

De roadmap is een rolling plan. Herprioritering naar aanleiding van onderzoekstrajecten, sourcingstrajecten, nieuwe wetgeving, verbeterde inzichten e.d. maakt onderdeel uit van de jaarlijkse actualisatie van de integrale roadmap. Als gevolg van onvoorziene omstandigheden zoals

missies, politieke omstandigheden en een akkoord vanuit onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden, kan het tussentijds noodzakelijk zijn om opnieuw prioriteiten te stellen

9. Randvoorwaarden en afhankelijkheid IV/ICT

9.1 Randvoorwaarden

Voor een goede realisatie van de integrale roadmap zijn de volgende aspecten randvoorwaardelijk:

1. De verandertrajecten die in 2015 en 2016 starten, dienen de komende periode nader uitgewerkt te worden in plannen van aanpak en kortcyclische activiteiten en waar nodig verder onderbouwd te worden met een kosten(/baten) analyse.
2. De integrale roadmap dient op basis van de input van de CDS (de resultaten van de uitwerking van de CDS speerpunten en thema's en de IV roadmaps van de directie Plannen) te worden gecompleteerd. Hiermee wordt het mogelijk de vereiste check op realisme en haalbaarheid te verrichten. Deze check dient plaats te vinden in samenwerking met CDS/DPlan, JIVC en de defensieonderdelen.
3. De top down en bottom up afstemming van behoeften op het gebied van BV en bijbehorende IV/ICT en het integraal bezien en uitwerken van deze behoeften, vereist een verdere implementatie van het processenmanagement.
4. Garanderen van betrokkenheid van de BV bij het bepalen van prioriteiten in de BV vereist een verdere implementatie van het principe 'BV aan het stuur, IV/ICT volgt'.
5. Om duidelijkheid te verschaffen over de status van Defensie in het interdepartementale speelveld is een integrale visie op interdepartementale samenwerking benodigd. De visie dient antwoord te geven op de vraag wanneer samenwerking gewenst is, zodat vertegenwoordigers van Defensie bij interdepartementaal overleg de juiste koers kunnen varen.

9.2 Afhankelijkheid IV/ICT

IV/ICT is van strategische belang voor Defensie en randvoorwaardelijk voor de operationele inzet en een efficiënte bedrijfsvoering (IV/ICT is een enabler en geen cost driver). IV/ICT hoort dan ook thuis in de opsomming van de hoofdwapensystemen. De wereld om ons heen verandert razendsnel met nieuwe technologische ontwikkelingen en partijen die streven naar informatie-dominantie. Defensie moet deze ontwikkelingen volgen en op specifieke gebieden zelfs voorloper zijn en blijven (zoals cyber defence).

In het rapport 'De staat en toekomst van de IV/ICT binnen Defensie' zijn acties voorgesteld op basis van een inventarisatie van een aantal knelpunten in de (technische) staat van de IV/ICT. De inventarisatie is mede gebaseerd op extern onderzoek. Het rapport ligt nog ter besluitvorming maar de voorlopige conclusie luidt dat de IV/ICT technisch is verouderd en een mogelijk risico vormt voor de continuïteit van de bedrijfsvoering en de operationele inzet. Op grond van deze voorlopige conclusie zijn in de integrale roadmap twee scenario's uitgewerkt. In het eerste scenario (bijlage 1A) is geen rekening gehouden met verdringingseffecten als gevolg van de technische staat van de IV/ICT, in het tweede scenario (bijlage 1B) is capaciteit gereserveerd om de basis IV/ICT op orde te brengen. Deze reservering heeft met name gevolgen voor de domeinen generieke IV en documentaire informatievoorziening. Om deze reden is er in bijlage 1B bij deze domeinen een band opgenomen tot 1 januari 2016 die de stabilisatie van de IV/ICT visualiseert. Echter, ook bij andere domeinen zijn in bijlage 1B verandertrajecten in de tijd verplaatst om meer lucht te creëren voor de IV/ICT keten. Er zijn uiteraard geen effecten op verandertrajecten zonder IV/ICT component.

Bijlagen

Bijlage 1 A

Schematische weergave van de verandertrajecten in tijd van de integrale roadmap.

Bijlage 1 B

Schematische weergave van de verandertrajecten in tijd, rekening houdend met de stabilisatie van de IV/ICT.

Bijlage 2

Tabel waarin de verandertrajecten zijn gerelateerd aan de prioriteiten uit de regieagenda en voorzien van een financiële indicatie.