



# **Resultaten verantwoordings- onderzoek 2013 bij het Ministerie van Defensie (X)**

## **21 mei 2014**

Dit document bevat alle resultaten van ons Verantwoordingsonderzoek 2013 bij het Ministerie van Defensie (X) zoals gepubliceerd op [www.rekenkamer.nl/verantwoordingsonderzoek](http://www.rekenkamer.nl/verantwoordingsonderzoek). De tekst op de website en in dit document is vastgesteld op 12 mei 2014. Dit document is op 21 mei 2014 aangeboden aan de Tweede Kamer.



# Inhoud

<b>1 Duurzame krijgsmacht vereist een gedoseerde en consistente aanpak</b>	<b>0</b>
<b>2 Kengetallen en ontwikkelingen van het Ministerie van Defensie</b>	<b>5</b>
2.1 Ministerie van Defensie in cijfers	5
2.2 Ontwikkelingen	5
<b>3 Beleidsinformatie Ministerie van Defensie</b>	<b>9</b>
3.1 Defensie transparant over problemen inzetbaarheid en gereedstelling	9
3.2 Oordeel beleidsinformatie: indicatoren niet deugdelijk tot stand gekomen en/of voldoen niet aan verslaggevingsvoorschriften	11
3.2.1 Beleidsinformatie over 1e peloton Grondgebonden EOD compagnie niet deugdelijk tot stand gekomen	11
3.2.2 Beleidsinformatie 322 Squadron (LWD) niet deugdelijk tot stand gekomen	12
<b>4 Bedrijfsvoering Ministerie van Defensie</b>	<b>14</b>
4.1 Extra aandacht in 2014: uitwerking vastgoedbeleid, implementatie ERP, Life Cycle Costing en consistente uitwerking van de nota In het belang van Nederland	14
4.1.1 Uitwerking nodig van het vastgoedbeleid	14
4.1.2 Bewaken en ondersteunen voortgang implementatie basisfunctionaliteit ERP	16
4.1.3 Start gemaakt met Life Cycle Costing	18
4.1.4 Consistente uitwerking van de nota In het belang van Nederland	19
4.2 Oordeel bedrijfsvoering: 6 onvolkomenheden	22
4.2.1 Onvolkomenheid: Terugval financieel beheer Marine vraagt om strakke regie van de concerncontroller	23
4.2.2 Onvolkomenheid: Terugval financieel beheer Luchtmacht vraagt om strakke regie van de concerncontroller	26
4.2.3 Onvolkomenheid: Terugval financieel beheer DMO vraagt om strakke regie van de concerncontroller	26
4.2.4 Onvolkomenheid: Terugval financieel beheer CDC vraagt om strakke regie van de concerncontroller	26
4.2.5 Onvolkomenheid: Terugval financieel beheer Bestuursstaf vraagt om strakke regie van de concerncontroller	26



4.2.6 Onvolkomenheid: Meer dossiers compleet, volledigheid nieuwe personeelsdossiers nog niet gegarandeerd	26
4.2.7 Opgeloste onvolkomenheid: Verbeterprogramma heeft materieelbeheer op orde gebracht	28
4.2.8 Aandachtspunt: Minder medewerkers zonder geldige screening bij de Bestuursstaf	29
4.2.9 Aandachtspunt: Behandeltermijn screenings via tijdelijke maatregelen gehaald	30
4.2.10 Best practice: Good practice: het verbeterprogramma materieelbeheer	31
4.3 Oordeel informatie over de bedrijfsvoering: deugdelijk tot stand gekomen en voldoet aan verslaggevingsvoorschriften	32
4.3.1 Eerste stap gezet in het geven van informatie over het fraudebeleid	32
4.4 Historisch verloop onvolkomenheden Defensie	33
4.5 Onvolkomenheden in relatie tot beheerdomeinen Defensie	34
<b>5 Financiële informatie Ministerie van Defensie</b>	<b>37</b>
5.1 Toelichting op onzekerheden en rechtmatigheidsfouten	37
5.2 Stijging van de investeringsquote onder druk: minder nieuwe contracten afgesloten dan beoogd	38
5.3 NAVO-investeringsprojecten: geen aanwijzingen voor tekortkomingen bij Defensie	41
5.4 Oordeel rechtmatigheid financiële informatie: 1 fout	42
5.4.1 Fout in het samenvattende overzicht van de baten- lastenagentschappen	42
5.4.2 Aandachtspunt: Wet normering topinkomens	43
5.5 Oordeel deugdelijke weergave financiële informatie: geen fouten en onzekerheden	43
5.6 Rechtmatigheid en deugdelijke weergave op artikelniveau: 8 fouten en onzekerheden	43
5.6.1 Fouten en onzekerheden over rechtmatigheid uitgaven Inzet	43
5.6.2 Fouten en onzekerheden over deugdelijke weergave uitgaven Inzet	43
5.6.3 Fouten en onzekerheden over rechtmatigheid uitgaven Taakuitvoering Luchtstrijdkrachten	44
5.6.4 Fouten en onzekerheden over rechtmatigheid uitgaven Taakuitvoering Zeestrijdkrachten	44
5.6.5 Fouten en onzekerheden over rechtmatigheid uitgaven Defensie Materieel Organisatie	44
5.6.6 Fouten en onzekerheden over deugdelijke weergave uitgaven Defensie Materieel Organisatie	44
5.6.7 Fouten en onzekerheden over rechtmatigheid uitgaven Commando DienstenCentra	45



5.6.8 Fouten en onzekerheden over deugdelijke weergave uitgaven Commando DienstenCentra	45
5.7 Onvolkomenheden in relatie tot artikelen Defensie	45
<b>6 Alle financiële gegevens</b>	<b>47</b>
6.1 Alle begrotingsartikelen	47
6.2 Baten-lastendiensten	65
6.3 Saldibalans	67
6.4 Afgerekende voorschotten	72



# 1 Duurzame krijgsmacht vereist een gedoseerde en consistente aanpak

0

De krijgsmacht verandert in een meer centraal gestuurde organisatie die én intern én met andere landen intensiever samenwerkt. Verschillende verandertrajecten zijn de afgelopen jaren meermalen herijkt en herpland. Ambities en middelen zijn dichterbij elkaar gebracht, maar de uitdagingen blijven ook de komende jaren groot. Het realiseren van een krijgsmacht die operationeel en financieel duurzaam functioneert vereist een gedoseerde en consistente aanpak.

## **Transformatie naar een centraal aangestuurde krijgsmacht die intensief samenwerkt**

Een aantal jaren terug bestond de krijgsmacht uit behoorlijk autonome onderdelen met elk hun eigen materieel en ICT-systemen en een sterk decentraal gestuurde organisatie. Stapsgewijs is de aansturing van de krijgsmacht gecentraliseerd. Het onder bevelstellen van de landmacht, de marine, de luchtmacht en de marechaussee onder één Commandant der Strijdkrachten (CDS) in 2005 was in dit kader een belangrijke verandering. In 2013 is de rol van de CDS verder versterkt. Naast de aansturing van operationele activiteiten is hij nu ook verantwoordelijk voor de allocatie van alle middelen binnen de krijgsmacht.

De eenheden van de krijgsmacht zijn inmiddels veel minder autonoom. Veel meer dan voorheen delen ze materieel en oefenen ze gezamenlijk. Niet alleen binnen de krijgsmacht wordt meer samengewerkt. Door ICT-systemen en bedrijfsvoeringsprocessen te uniformeren en door bijvoorbeeld de financiële administratie te concentreren tracht het departement de interne samenwerking en de centrale aansturing te ondersteunen.

Ook met andere departementen en met andere landen werkt Defensie intensiever samen.

De afgelopen jaren is hard gewerkt aan het op orde brengen van het beheer en is – als gevolg van schaarser wordende middelen – meer aandacht besteed aan de financiële duurzaamheid van de krijgsmacht.



## **Veel verbeterprogramma's niet volgens plan verlopen**

1

De aanpak die Defensie hanteert om problemen aan te pakken vertoont gebreken. Het betreft gebreken die we in 2008 ook signaleerden toen we diepgaand de problemen in het beheer hadden onderzocht. We concludeerden toen onder meer dat het ministerie:

- de oorzaken van problemen onvoldoende analyseert;
- de neiging heeft om direct van problemen naar maatregelen te gaan;
- in het verbeterproces onvoldoende prioriteiten stelt.

Mede hierdoor zijn verschillende verbeterprogramma's de afgelopen jaren niet volgens plan uitgevoerd. Zo zijn het [programma SPEER](#) en, het [Herbeleggingsplan Vastgoed Defensie en het programma voor het financieel beheer](#) meerdere keren herijkt en herpland.

Een uitzondering vormde het verbeterprogramma voor het [materieelbeheer](#). Dit programma is volgens het geplande tijdschema uitgevoerd en inmiddels is het materieelbeheer op orde. Bij dit programma heeft Defensie de oorzaken gedegen geanalyseerd en is voldoende tijd genomen om planmatig de benodigde acties uit te voeren. Een complicerende factor voor een beheerste uitvoering van de verbeterprogramma's vormden de bezuinigingsrondes van de laatste jaren. Die hebben gezorgd voor flinke verstoringen en een niet stabiele organisatie.

## **Uitgangspositie verbeterd, maar uitdagingen blijven groot**

Inmiddels is een groot deel van de reorganisaties echter uitgevoerd. Hierdoor is meer rust in de organisatie ontstaan.

Ook is de uitgangspositie voor de komende jaren verbeterd met het gereed komen van de nota In het belang van Nederland. Zo zijn in de nota de ambities en de beschikbare middelen dichter bij elkaar gebracht. Vlak na de publicatie is echter een aantal van de aangekondigde maatregelen aangepast. Zo wordt het Joint Support Ship wel in dienst genomen en wordt de functionaliteit van de vliegbasis Leeuwarden niet verkleind. De snelheid waarmee onderdelen van de strategische nota zijn gewijzigd roept, zeker gezien de meerjarige financiële consequenties van deze wijzigingen, vragen op over de robuustheid van het maatregelenpakket.

Defensie heeft verder een begin gemaakt met het toepassen van [Life Cycle Costing](#) bij de meerjarenramingen voor beheer en onderhoud, waardoor op termijn een betere basis ontstaat voor de besluitvorming over nieuwe investeringen en beter gestuurd kan worden op de financiële duurzaamheid van de krijgsmacht. Dit traject zal de komende jaren veel inspanning vragen.



Ook elders staat Defensie voor grote uitdagingen. Zo is er een tekort aan 2  
technisch personeel en reserveonderdelen, vraagt de implementatie van  
het nieuwe Enterprise Resource Planningsysteem (ERP) om grote  
inspanningen en zijn er problemen in de verwervingsketen waardoor  
Defensie [te weinig contracten afsluit en de realisatie van de nagestreefde  
investeringsquote](#) onder druk staat. Daarnaast is extra aandacht nodig  
voor het [financieel beheer](#) om in 2014 wel binnen de tolerantiegrenzen  
voor de rechtmatigheid te blijven en dient Defensie de op handen zijnde  
overdracht van delen van de vastgoedportefeuille naar het  
Rijksvastgoedbedrijf nog grondig voor te bereiden.  
Ondertussen blijft de krijgsmacht – net als voorgaande jaren – zowel  
nationaal als internationaal haar taken uitvoeren en neemt het deel aan  
verschillende missies, waaronder de missie in Mali.

### **Gedoseerde aanpak**

Om duurzame verbeteringen te realiseren blijft het van belang dat  
Defensie op haar hoede is voor te snelle en oppervlakkige acties. Zoals  
eerder aangegeven zijn een gedegen oorzakenanalyse en een planmatige  
aanpak van wezenlijk belang. Dit kost tijd en aandacht. Defensie moet  
veel problemen oplossen, maar teveel tegelijk zal niet gaan. Een  
zorgvuldige analyse en een daarop gebaseerde prioriteitstelling zijn  
hierbij onmisbaar. Als die prioriteitstelling niet scherp genoeg is kan dit  
ertoe leiden dat verbeteringen zich niet richten op de dieperliggende  
oorzaken en niet beklijven.

We bevelen daarom de minister aan om de verschillende trajecten in de  
tijd te prioriteren en deze prioritering uit te werken. De nota In het  
belang van Nederland biedt hiervoor handvatten.

### **Consistentie**

Binnen de Bestuursstaf maar bijvoorbeeld ook binnen de  
verwervingsketen zijn rollen en taken veranderd. Om te voorkomen dat  
problemen tussen wal en schip belanden is het van belang dat het  
departement - voor de prioritaire trajecten - zorgvuldig nagaat of  
betrokken partijen hun rol goed oppakken en of de taakgebieden op  
elkaar aansluiten.

Vervolgens is het van belang dat Defensie zich intern en extern meer  
zakelijk opstelt door helder uit te werken wat er nodig is om doelen te  
realiseren. Zo dient het departement de opgestelde prioriteitstelling  
consistent door te vertalen naar de inzet van de schaarse  
ondersteunende capaciteit, bijvoorbeeld de capaciteit voor ICT-  
ontwikkeling en de opleidingscapaciteit.

Tenslotte dient Defensie de ingezette koers consistent te implementeren.  
Dit betekent niet dat Defensie een eenmaal vastgesteld plan met



oogkleppen op moet uitvoeren. Van belang is dat men bijhoudt wat is besloten en dat men volgens het principe van 'pas toe of leg uit' het opgestelde plan uitvoert.

3

### **Aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer**

We bevelen de minister aan om de verschillende verbetertrajecten in de tijd te prioriteren. Voor de geprioriteerde trajecten bevelen wij aan om zorgvuldig na te gaan of intern taken en verantwoordelijkheden goed op elkaar zijn afgestemd en of alle partijen hun rol goed invullen. Verder is het van belang dat de trajecten consistent worden uitgevoerd. Consistent in de zin dat Defensie de prioriteitstelling door vertaalt naar de ondersteunende capaciteit en dat men bijhoudt wat is besloten en volgens het principe van 'pas toe of leg uit' het opgestelde plan uitvoert.

### **Reactie van de minister**

De minister onderschrijft de noodzaak van een gedoseerde en consistente aanpak. Ook onderschrijft zij onze aanbeveling om de verschillende verbetertrajecten in samenhang te beschouwen, in de tijd te prioriteren en deze vervolgens consistent uit te voeren. De minister geeft aan reeds een begin te hebben gemaakt met de prioriteitstelling tussen reorganisaties, de basisimplementatie ERP, de doorontwikkeling ERP, de krijgsmacht op orde en het verbeterprogramma beheer. Nu de reorganisaties grotendeels zijn voltooid, is de uitgangspositie voor de overige verbetertrajecten volgens de minister verbeterd.

De uitvoering van de nota 'In het belang van Nederland' gepaard gaat met een aantal verandertrajecten. Het betreft echter volgens de minister geen echt ingrijpend herontwerp van de organisatie. Daarom is gekozen voor een decentrale uitvoering die een eenduidige belegging van taken en verantwoordelijkheden vereenvoudigt. Bij de uitvoering van deze maatregelen wordt het principe van comply or explain al expliciet toegepast.

[Lees de volledige reactie op \[verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl\]\(http://lees.de.vollledige.reactie.op.verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl\)](http://lees.de.vollledige.reactie.op.verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl)

### **Nawoord Algemene Rekenkamer**

De minister geeft aan onze analyse te delen en de aanbevelingen voor een gedoseerde en consistente aanpak van de prioriteiten over te nemen. De eerste prioriteit – de reorganisatie – is in het voorjaar van 2014 grotendeels achter de rug. Dit biedt de minister ruimte om de overige trajecten te rangschikken, verder uit te werken en in de tijd te plannen. We gaan er daarbij vanuit dat de minister onze aanbevelingen concreet vertaalt en acties benoemt waaraan een realistisch tijdspad wordt meegegeven. De Tweede Kamer zou uiterlijk bij de behandeling van de Defensiebegroting 2015 duidelijkheid moeten krijgen over hoe de





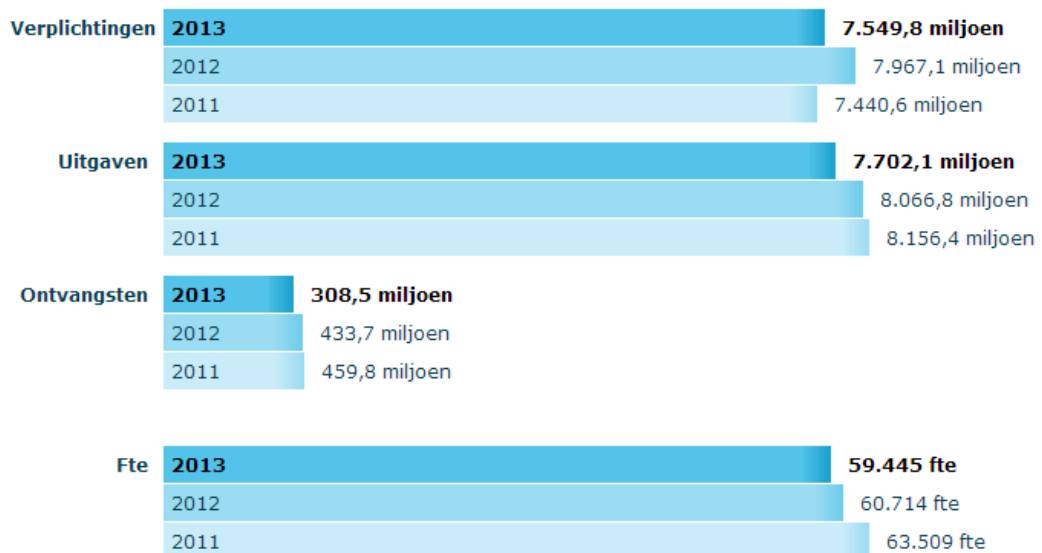
minister consistent en gedoseerd verder toewerkt naar een inzetbare en  
financieel duurzame krijgsmacht die in balans is.



## 2 Kengetallen en ontwikkelingen van het Ministerie van Defensie

5

### 2.1 Ministerie van Defensie in cijfers



\* Bedragen in miljoen euro

### 2.2 Ontwikkelingen

Sinds de val van de muur in 1989 ondergaat de Nederlandse krijgsmacht een continue verandering in organisatie en militaire capaciteiten. In 2013 was sprake van een stapeling van verandertrajecten.

#### Omvangrijk en gericht op verdediging West-Europa

Sinds de val van de muur in 1989 bevindt de Nederlandse krijgsmacht zich in een voortdurend transformatieproces. In 1990 beschikte Nederland over bijna 105.000 militairen, van wie ongeveer de helft dienstplichtigen. De krijgsmacht was vooral gericht op het in NAVO-verband verdedigen van West-Europa tegen een aanval van het Warschaupact.



### **Kleiner en wereldwijd inzetbaar**

Opeenvolgende kabinetten hebben bezuinigd op de krijgsmacht. In 1990 bedroeg de omvang van de uitgaven aan Defensie 2,5 procent van het Bruto Binnenlands Product. Dit percentage is gedaald tot 1,3 procent in 2012. Daarnaast is de dienstplicht afgeschaft waardoor de personele omvang is gehalveerd, is gesneden in operationele capaciteiten en is de inrichting van de organisatie veranderd. Daarbij is altijd het uitgangspunt geweest dat de krijgsmacht in alle fasen van een conflict kan optreden ('veelzijdig inzetbaar'). De keuzes zijn veelal ten koste gegaan van het voortzettingsvermogen en specifieke operationele capaciteiten, zoals de Orion patrouillevliegtuigen en Leopard gevechtstanks.

Er is wel geïnvesteerd in (lucht)transportcapaciteit om missies buiten de landsgrenzen mogelijk te maken. En Nederland heeft de afgelopen jaren vaker een beroep gedaan op de krijgsmacht voor missies binnen en buiten Europa.

### **Reorganisatie uit 2011 grotendeels afgerond en een nieuwe beleidsnota**

In 2011 heeft de toenmalige minister van Defensie een grote reorganisatie aangekondigd om 635 miljoen euro te bezuinigen. De reorganisatie bestaat grotendeels uit een herinrichting en verkleining van de organisatie. De [herinrichting van de departementale aansturing](#) is daar een onderdeel van. In 2013 is een groot deel van de reorganisaties afgerond. Ook is de Bestuursstaf met een derde verkleind en gaan werken volgens een ander besturingsmodel.

Op Prinsjesdag 2013 heeft de minister van Defensie de nota [In het belang van Nederland](#) uitgebracht waarin zij de hoofdlijnen van het beleid voor de komende jaren beschrijft. In het zogenoemde Herfstakkoord is besloten vanaf 2015 115 miljoen euro extra te investeren in Defensie. Van deze 115 miljoen euro heeft de minister 41 miljoen euro gebruikt om aangekondigde bezuinigingsmaatregelen in het operationele domein terug te draaien dan wel te verzachten. Zo is besloten de functionaliteit van de vliegbasis Leeuwarden niet te verkleinen en het Joint Support Ship wel in dienst te nemen.

### **Oprichting Budget Internationale Veiligheid**

Met ingang van 2014 is het Budget Internationale Veiligheid (BIV) in ingesteld. Met het BIV werkt het kabinet de 3D benadering – Defence, Diplomacy and Development - verder uit. Het budget voor het BIV is met ingang van 2014 overgeheveld van de Defensiebegroting naar de begroting van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS) en bedraagt 250 miljoen euro. De [minister van BHOS](#) heeft aangegeven dat zij deze constructie in 2014 uitwerkt.



### **Wijzigingen in de begrotingsindeling**

De begrotingsindeling is in 2013 gewijzigd mede als gevolg van de nieuwe begrotingspresentatie 'Verantwoord begroten' en het aantreden van het kabinet Rutte-Asscher. Bovendien zijn enkele beleidsterreinen en taken tussen ministeries verschoven. In de [conversietabel](#) ziet u waaruit de wijzigingen van 2013 ten opzichte 2012 zijn op te maken.



## Conversietabel begroting en jaarverslag 2012-2013 Defensie

Begroting en jaarverslag Defensie 2012		Begroting en jaarverslag Defensie 2013		Toelichting op de conversie
Art. no	Omschrijving artikel	Art. no	Omschrijving artikel	
20	Beleidsartikelen Inzet	1	Beleidsartikelen Inzet	De nummering van het artikel is gewijzigd, verder ongewijzigd.
21	Commando zeestrijdkrachten	2	Taakuitvoering zeestrijdkrachten	De nummering van het artikel is gewijzigd, benaming enigszins gewijzigd. Vanaf oud artikel 25 zijn de instandhoudingsbudgetten voor materieel toegevoegd voor het betreffende commando.
22	Commando landstrijdkrachten	3	Taakuitvoering landstrijdkrachten	De nummering van het artikel is gewijzigd, benaming enigszins gewijzigd. Vanaf oud artikel 25 zijn de instandhoudingsbudgetten toegevoegd voor het betreffende commando.
23	Commando luchstrijdkrachten	4	Taakuitvoering luchstrijdkrachten	De nummering van het artikel is gewijzigd, benaming enigszins gewijzigd. Vanaf oud artikel 25 zijn de instandhoudingsbudgetten toegevoegd voor het betreffende commando.
24	Commando Koninklijke marechaussee	5	Taakuitvoering Koninklijke marechaussee	De nummering van het artikel is gewijzigd, benaming enigszins gewijzigd. KMar heeft wegens geringe aantallen materieel geen instandhoudingsbudget ontvangen.
25	Defensie Materieel Organisatie	6	Investerings krijgsmacht	Nieuw artikel. In dit artikel zijn de investeringsbedragen die eerst op artikel 25 waren ondergebracht, apart gezet.
26	Commando Dienstencentra	7	Ondersteuning krijgsmacht door Defensie Materieel Organisatie	Benaming enigszins gewijzigd en inhoudelijk gewijzigd. Uit dit artikel zijn weggehaald de investeringsbedragen (naar nieuw artikel 6), de instandhoudingsbedragen voor materieel (naar artikelen 3 en 4) en de uitgaven voor huisvesting (naar artikel 8). Wat overblijft zijn de kosten voor brandstof en personeel.
70	Gehelme uitgaven	8	Ondersteuning krijgsmacht door Commando Dienstencentra	Benaming enigszins gewijzigd. Toegevoegd zijn de uitgaven voor huisvesting vanaf oud artikel 25.
80	Nominaal en Onvoorzien	9	Niet-beleidsartikelen Algemeen	De nummering en volgorde van de niet-beleidsartikelen is gewijzigd, inhoud is gelijk gebleven
90	Algemeen	10	Centraal apparaat	De nummering en volgorde van de niet-beleidsartikelen is gewijzigd, inhoud is gelijk gebleven
91	Centraal apparaat	11	Gehelme uitgaven	De nummering en volgorde van de niet-beleidsartikelen is gewijzigd, inhoud is gelijk gebleven
		12	Nominaal en onvoorzien	De nummering en volgorde van de niet-beleidsartikelen is gewijzigd, inhoud is gelijk gebleven



## **3 Beleidsinformatie Ministerie van Defensie**

9

### **3.1 Defensie transparant over problemen inzetbaarheid en gereedstelling**

Bij de begroting en in het jaarverslag geeft de minister helder aan wat de krijgsmacht wel en niet kan. In 2013 was de krijgsmacht, zoals de minister al had aangekondigd, niet in staat alle gestelde doelen te realiseren. Bij meerdere delen van de krijgsmacht is er sprake van een tekort aan technisch personeel en reserveonderdelen. De minister verwacht dat na 2016 de meeste problemen zijn opgelost en doelen en middelen op elkaar aansluiten.

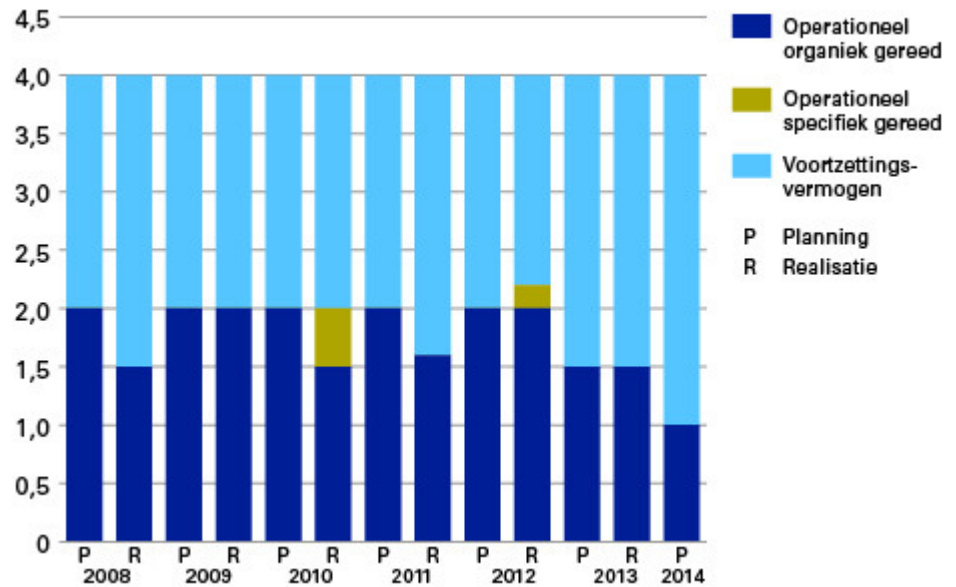
#### **Minister helder over wat de krijgsmacht wel en niet kan**

De minister heeft heldere doelen opgesteld voor de inzetbaarheid en de gereedstelling. Over de mate waarin de inzetbaarheidsdoelstellingen zijn gerealiseerd rapporteert zij inzichtelijk bij elke begroting en in de jaarverslagen. Informatie over de realisatie van de beoogde gereedstelling is opgenomen in de toelichting bij de beleidsartikelen van de marine, de landmacht, de luchtmacht en de marechaussee. Deze informatie geeft helder weer hoe de gereedstelling van verschillende wapensystemen zich heeft ontwikkeld. Voor de onderzeeboten geldt bijvoorbeeld dat de geplande gereedstelling de afgelopen jaren vrijwel altijd is gerealiseerd.



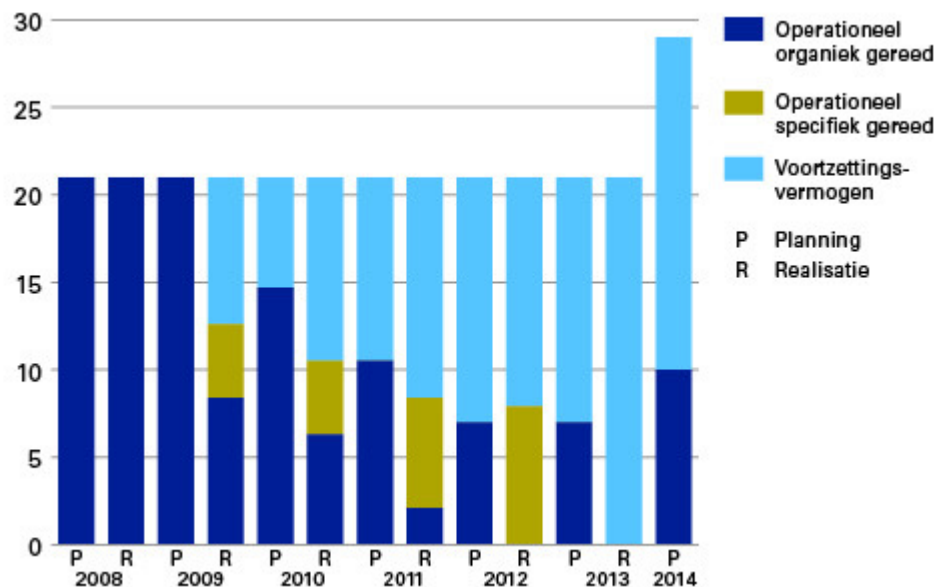
**Figuur Onderzeeboten Gereedstelling 2008-2014**

10



Voor de Apaches helikopters geldt daarentegen dat de geplande gereedstelling de afgelopen jaren steeds neerwaarts is bijgesteld en dat de gerealiseerde gereedstelling desondanks bijna elk jaar achterbleef bij de beoogde gereedstelling.

**Figuur Apache helikopters gereedstelling 2008-2014**



**Nog enkele jaren nodig om de krijgsmacht in balans te krijgen**

In het jaarverslag over 2013 geeft de minister aan dat vooral bij de luchtmacht de geplande gereedstelling niet is gehaald. Verder geeft zij aan dat – zoals van te voren was verwacht en gemeld – bij alle



krijgsmachtonderdelen sprake is van een gebrek aan technisch personeel en reserveonderdelen is. 11

Met de nota [In het belang van Nederland](#) en het daarna volgende pakket met aanpassingen in het kader van het Herfstakkoord zijn op onderdelen de ambities en beschikbare middelen beter op elkaar afgestemd. Voor de gereedstellingsvoorraden is extra geld uitgetrokken. Volgens planning zijn deze voorraden eind 2014 op peil met een mogelijke uitloop naar 2015 voor artikelen die moeilijk verkrijgbaar zijn of een lange verwervingstijd kennen. De maatregelen uit de nota zorgen er volgens het departement voor dat de inzetbaarheid voor alle wapensystemen in 2016 op het gewenste niveau is. Een uitzondering vormt de helikoptercapaciteit. Het totale evenwicht in de vraag en het aanbod van helikoptercapaciteit verwacht de minister pas in 2018 te bereiken, na volledige instroom van de NH-90. Hiervoor is het exploitatiebudget voor de helikopters met 10 miljoen euro verhoogd en is structureel 9 miljoen euro extra uitgetrokken voor de NH-90.

Aldus is het evenwicht tussen middelen en ambities met de nota In het belang van Nederland verbeterd. De snelheid waarmee onderdelen van de strategische nota vervolgens zijn aangepast in het kader van het Herfstakkoord, zeker gezien de meerjarige financiële consequenties van deze wijzigingen, roept wel vragen op over de robuustheid van het maatregelenpakket.

De personele problemen verwacht de minister vanaf 2016 opgelost te hebben. Dan is volgens planning sprake van een toereikende vulling van alle onderdelen van de organisatie.

### **3.2 Oordeel beleidsinformatie: indicatoren niet deugdelijk tot stand gekomen en/of voldoen niet aan verslaggevingsvoorschriften**

Wij zijn van [oordeel](#) dat de 2 onderzochte [prestatie-indicatoren](#) in het Jaarverslag 2013 van het Ministerie van Defensie niet deugdelijk tot stand zijn gekomen.

#### *Onderzochte prestatie-indicatoren*

We hebben de volgende indicatoren onderzocht:

- 1e peloton Grondgebonden EOD compagnie (artikel 3);
- 322 Squadron (LWD) (artikel 4).

#### **3.2.1 Beleidsinformatie over 1e peloton Grondgebonden EOD compagnie niet deugdelijk tot stand gekomen**





De beleidsinformatie met betrekking tot de operationele gereedheid van het 1e peloton Grondgebonden EOD compagnie is gebaseerd op de personele gereedheid, de materiele gereedheid en de geoefendheid. Het risico bestaat dat de informatie over deze elementen ruimte biedt voor subjectieve interpretaties. Een bewerking op de brongegevens vindt plaats, wat het risico met zich meebrengt dat de gepresenteerde gegevens niet overeenkomen met de werkelijkheid. Hiermee is de beoogde uniformering van de gegevens in 2013 nog niet bereikt.

12

#### **Reactie van de minister**

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

[Lees de volledige reactie op \[verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl\]\(http://verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl\)](http://Lees%20de%20volledige%20reactie%20op%20verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl)

#### **Nawoord Algemene Rekenkamer**

De minister voert momenteel een meerjarig verbeterprogramma uit. Daarmee werkt zij aan betere brongegevens. We moedigen de minister aan dit programma volgens planning uit te voeren. Verder begrijpen we uiteraard dat de appreciaties van commandanten – mits in aanvulling op de brongegevens - een toegevoegde waarde hebben.

### **3.2.2 Beleidsinformatie 322 Squadron (LWD) niet deugdelijk tot stand gekomen**

De beleidsinformatie met betrekking tot de operationele gereedheid van het 322 Squadron is gebaseerd op de personele gereedheid, de materiele gereedheid en de geoefendheid.

Het risico bestaat dat de informatie over deze elementen de ruimte biedt voor subjectieve interpretaties. Een bewerking op de brongegevens vindt plaats, wat het risico met zich meebrengt dat de gepresenteerde gegevens niet overeenkomen met de werkelijkheid. Hiermee is de beoogde uniformering van de gegevens in 2013 nog niet bereikt.

#### **Reactie van de minister**



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

13

[Lees de volledige reactie op verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl)

#### **Nawoord Algemene Rekenkamer**

De minister voert momenteel een meerjarig verbeterprogramma uit. Daarmee werkt zij aan betere brongegevens. We moedigen de minister aan dit programma volgens planning uit te voeren. Verder begrijpen we uiteraard dat de appreciaties van commandanten – mits in aanvulling op de brongegevens - een toegevoegde waarde hebben.



## **4 Bedrijfsvoering Ministerie van Defensie**

14

### **4.1 Extra aandacht in 2014: uitwerking vastgoedbeleid, implementatie ERP, Life Cycle Costing en consistente uitwerking van de nota In het belang van Nederland**

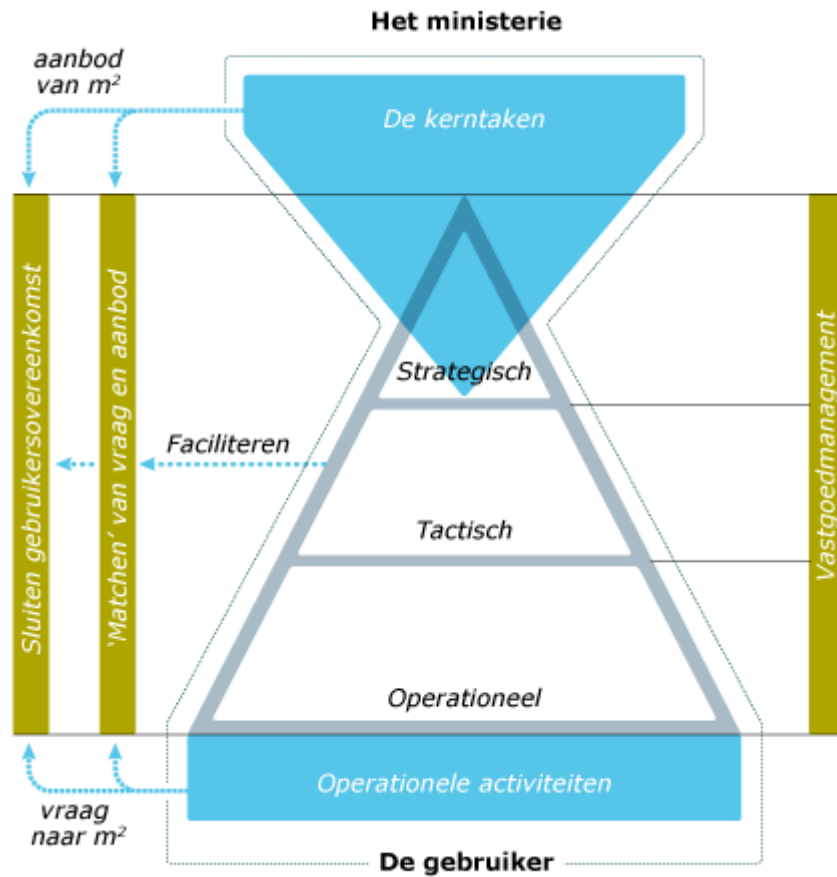
Ons verantwoordingsonderzoek richt zich op het verslagjaar 2013. Om de minister in staat te stellen tijdig maatregelen te kunnen nemen behandelen wij vier onderwerpen die naar onze mening in 2014 extra aandacht vragen. Het betreft het vastgoedbeleid van Defensie, de implementatie van de basisfunctionaliteit van ERP, de invoering van Life Cycle Costing en een consistente uitwerking van de nota In het belang van Nederland.

#### **4.1.1 Uitwerking nodig van het vastgoedbeleid**

Een belangrijke ontwikkeling die het vastgoedmanagement van Defensie raakt, is de vorming van het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) per 1 juli 2014. Dan zal de Dienst Vastgoed Defensie in het RVB opgaan, waardoor het beheer van het Defensievastgoed grotendeels bij het RVB komt te liggen. Ook zal Defensie per 1 januari 2015 een deel van haar vastgoed in eigendom overdragen aan het RVB. Zoals de minister in de bedrijfsvoeringsparagraaf van haar jaarverslag aangeeft, ontstaat met de oprichting van het RVB een nieuwe situatie en een nieuw moment om het vastgoedbeleid nader vorm te geven.



**Figuur Vastgoedmanagement**



Met het oog op de overdracht aan het Rijksvastgoedbedrijf zal Defensie op korte termijn een aantal stappen moeten zetten om het vastgoedmanagement op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau goed te regelen, evenals de informatiestromen en sturing tussen deze niveaus.

Beleidsmatig zal Defensie de hoofdlijnen van haar beleid, zoals vastgelegd in de nota In het belang van Nederland, moeten uitwerken in strategische doelen voor haar vastgoedportefeuille.

Defensie zal verder haar opdrachtgeversrol richting het RVB moeten uitwerken. Dit geldt zowel voor het vastgoed waarvan Defensie eigenaar blijft als voor het vastgoed dat in eigendom overgaat naar het RVB (minder dan 10% van het operationele vastgoed). Daarbij dient Defensie zorgvuldig te bepalen welke activiteiten zij gaat uitbesteden aan het RVB en welke niet. Dit vereist afspraken over rollen, taken en verantwoordelijkheden. Ook moeten heldere afspraken worden gemaakt over de verdeling van kosten tussen RVB en Defensie.

Ook dient het departement te bepalen welke informatie het van het RVB wil ontvangen om tijdig te kunnen bijsturen en verdere stappen te maken



richting professioneel vastgoedmanagement. Momenteel is relevante informatie over het Defensievastgoed op verschillende plaatsen en in verschillende systemen beschikbaar. Deze informatie is echter niet eenvoudig centraal te benaderen. Er zijn arbeidsintensieve en handmatige bewerkingen nodig om de basisinformatie te aggregeren tot sturingsinformatie. Dit is een belangrijk punt van aandacht voor de toekomst, ook met het oog op het inzichtelijk maken van de kosten van vastgoed.

16

### **Aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer**

We adviseren de minister om vóór de overdracht van het defensievastgoed aan het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) de opdrachtgeversrol richting het RVB vorm te geven door:

- de doelen van het strategisch vastgoedbeleid te bepalen;
- het gewenste informatiearrangement vast te stellen;
- zorgvuldig te bepalen welke verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden wel en niet worden overgedragen.

### **Reactie van de minister**

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

[Lees de volledige reactie op verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl](http://lees.de.volledige.reactie.op.verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl)

#### **4.1.2 Bewaken en ondersteunen voortgang implementatie basisfunctionaliteit ERP**

Veel verbeteringen zijn afhankelijk van de implementatie van het nieuwe ERP-systeem. Wanneer alle defensieonderdelen werken met hetzelfde systeem is het bijvoorbeeld mogelijk om het materieelbeheer te vereenvoudigen, het financieel beheer beter te borgen en de



communicatie tussen verschillende spelers in de verwervingsketen te verbeteren. Ook ontstaan dan mogelijkheden om doelmatiger te gaan werken, bijvoorbeeld door meer grootschalig te gaan inkopen. De implementatie van het nieuwe ERP systeem heeft de afgelopen jaren vertraging opgelopen. De defensieonderdelen hebben zich nu gecommitteerd aan een planning die er in voorziet dat de basisfunctionaliteit eind 2015 is ingevoerd bij alle defensieonderdelen. Om nieuwe vertragingen te voorkomen is het van belang dat de minister de voortgang nauwgezet monitort en dat zij voldoende capaciteit beschikbaar stelt om de defensieonderdelen waar nodig te begeleiden ([zie brief SPEER](#)).

Daarnaast is aandacht nodig voor de doorontwikkeling van het ERP-systeem omdat de basisfunctionaliteit alleen het onderste deel van de hieronder beschreven functionaliteiten afdekt. Het ministerie heeft hiervoor een plan van aanpak opgesteld dat er in voorziet dat er halverwege 2014 besluitvorming kan plaatsvinden over de prioritering van de doorontwikkelingsmogelijkheden.

Figuur Afdekking materieel-logistiek met ERP

	Materieel	Systeemlogistiek	Ketenlogistiek
Niet afgedekt door ERP	<b>Sturen</b>		
	Beleid, plannen en begroten		Aanschrijving gereedstelling CDS
	Bedrijfsplannen CDC/DMO		Bedrijfsplannen CDS/OPCO's
	Strategische inkoop	Materiële gereedheid	Operationele gereedheid
	<b>Beheersen middellange termijn</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projecten</li> <li>Verwerving</li> <li>Afstoting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planning</li> <li>Onderhoud</li> <li>Modificaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vraag- en levervoorspelling</li> <li>Transportbehoefte</li> </ul>
	<b>Beheersen korte termijn</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Behoeftesplanning</li> <li>Orders</li> <li>Kwaliteitsbewaking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projecten onderhoud</li> <li>Werkstromen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorraden</li> <li>Bevoorrading</li> <li>Transportplanning</li> </ul>
Afgedekt door ERP	<b>Registreren</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stamgegevens</li> <li>Verwerving</li> <li>Afstoten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderhoud</li> <li>Configuratie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magazijnen</li> <li>Bestellingen</li> <li>Transport</li> </ul>



### **Aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer**

18

Om nieuwe vertragingen te voorkomen bevelen wij aan om de voortgang nauwgezet te monitoren en voldoende capaciteit beschikbaar te stellen om de defensieonderdelen waar nodig te begeleiden.

### **Reactie van de minister**

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

[Lees de volledige reactie op verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl](http://lees.de.volledige.reactie.op.verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl)

#### **4.1.3 Start gemaakt met Life Cycle Costing**

In de nota In het belang van Nederland onderkende de minister het belang van Life Cycle Costing (LCC) voor Defensie. Het gebrekkig inzicht in de levensduurkosten (o.a. de investeringskosten, de exploitatiekosten en de eventuele opbrengsten van verkoop of sloop) van wapensystemen was ook door de Algemene Rekenkamer gesignaleerd in verschillende rapporten. In de nota is, mede ten behoeve van de besluitvorming over de vervanging van de F-16, deels handmatig dit inzicht gecreëerd. Het is echter van groot belang, zeker met het oog op de nog naderende besluitvorming over verdere grote investeringsprojecten van Defensie in de komende jaren, dat dit inzicht spoedig een meer structurele basis krijgt. Daarnaast is LCC ook van belang voor de interne bedrijfsvoering, het kunnen opvangen van verstoringen in plannen en het bewaken van een blijvende balans tussen doelstellingen, middelen en activiteiten. Het Ministerie van Defensie heeft een stappenplan ontwikkeld om de toepassing van LCC uit te werken. Het is belangrijk dat het departement hierbij niet kiest voor een oppervlakkige aanpak, maar dat het eerst grondig de informatiebehoefte in kaart brengt om op basis daarvan de informatiearchitectuur te ontwerpen. De inrichting van de systemen aan de hand van de opgestelde informatiearchitectuur, zodat ze de benodigde informatie kunnen leveren, zal nog enkele jaren duren.

### **Aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer**

We bevelen de minister aan om in de komende begrotingen het financiële overzicht uit de nota te actualiseren en duidelijk aan te geven welke onderdelen op welke wijze zijn aangepast. Via het principe 'pas toe of leg



uit' bevelen we aan om voor eventuele aanpassingen de operationele en financiële gevolgen concreet uit te werken en toe te lichten.

19

### **Reactie van de minister**

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

[Lees de volledige reactie op verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl](http://Lees%20de%20volledige%20reactie%20op%20verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl)

#### **4.1.4 Consistente uitwerking van de nota In het belang van Nederland**

Met de nota In het belang van Nederland heeft het kabinet de basis gelegd voor een operationeel en duurzame krijgsmacht. We behandelen hier enkele onderwerpen die op dit moment relevant zijn voor een consistente uitwerking van de nota, te weten:

- de spanning in het Defensie investeringsplan;
- de ambitiedelta en het kasritme;
- het inzichtelijk verwerken van aanpassingen van de nota.

#### **Spanning in het Defensie investeringsplan**

Het interne Defensie investeringsplan (DIP) bevat de geplande investeringen voor groot materieel, infrastructuur en informatievoorziening voor het hele ministerie. Tot aan de nota In het belang van Nederland overstegen de financiële consequenties van deze plannen de financiële mogelijkheden van het ministerie aanzienlijk. Dit werd intern aangeduid met 'spanning in het DIP'. Het argument voor het handhaven van deze spanning was dat in de plannen altijd vertragingen optreden, waardoor meer uitgaven gepland moeten worden dan de





budgettaire kaders toelaten.

20

In het kader van de nota zijn met het Ministerie van Financiën nieuwe afspraken gemaakt. De nieuwe afspraken betreffen afspraken voor de spanning in het begrotingsjaar en de vijf jaar erop volgend. Daarna mag er geen spanning meer zijn in het DIP.

In ons valideringsonderzoek constateerden we dat deze nieuwe afspraak nog niet volledig was nageleefd. Met name voor het begrotingsjaar 2013 was ten tijde van het onderzoek de spanning nog ruim het dubbele van wat was toegestaan. De ministers van Defensie en van Financiën hadden afgesproken dat de spanning nog in 2013 moest zijn teruggebracht in lijn met de nieuwe regeling. Dat is inmiddels gelukt, zij het pas vanaf het begrotingsjaar 2014.

### **Ambitiedelta en kasritme**

In ons valideringsrapport wezen we er ook op dat nog niet alle lopende bezuinigingstaakstellingen, die onderdeel vormden van het budgettair kader, in de nota met concrete bezuinigingsmaatregelen waren ingevuld. Gedurende de looptijd van de nota beliep deze ambitiedelta tussen de 50 miljoen euro en 98 miljoen euro per jaar, waarbij overigens de delta voor de jaren vanaf 2019 structureel op minus 80 miljoen euro was gesteld. Zoals wij in ons valideringsrapport al schreven, sluit de financiële onderbouwing van de nota wel, immers: de bedragen van de nog te bepalen bezuinigingen zijn al wel ingeboekt. Het ontbreken van daadwerkelijke invulling met concrete maatregelen vonden we wel een risico voor de beheersbaarheid. Inmiddels heeft Defensie maatregelen voor deze invulling genomen en in de aanschrijving aan de dienstonderdelen doorgevoerd. De maatregelen zullen worden opgenomen in de begroting van 2015.

In het valideringsonderzoek hadden we ook gesignaleerd dat de ramingen in de financiële onderbouwing van de nota nog een inherent beperkte nauwkeurigheid vertoonden. Ook wezen we erop dat in de cijferreeksen soms nog van gemiddelde bedragen was uitgegaan, zonder dat de te verwachten pieken en dalen zichtbaar waren. Volgens het ministerie zal deze informatie mettertijd nauwkeuriger worden. De ramingen die het parlement de komende jaren, met name in de begrotingen zal ontvangen, zullen daarom op onderdelen afwijken van de cijferreeksen in de nota. We gaven in ons rapport aan dat substantiële afwijkingen van de geraamde cijfers alsdan een duidelijke motivering van de minister vragen: de cijfers waren immers gepresenteerd als onderbouwing van de nota waarmee kabinet en Tweede Kamer zich langjarig committeerden. Informatie over afwijkingen moet daarom een vast onderdeel zijn van het begrotingsproces.



### **Inzichtelijk verwerken van aanpassingen van de nota**

21

In het kader van het Herfstakkoord is een aantal maatregelen uit de nota aangepast en teruggedraaid. Zo wordt het Joint Support Ship wel in dienst genomen en wordt de functionaliteit van de vliegbasis Leeuwarden niet verlaagd. De minister heeft de financiële gevolgen van de aanpassingen op een rij gezet (Tweede Kamer, vergaderjaar 2013-2014, 33 763, nr. 7). Wanneer dit overzicht wordt vergeleken met het financiële overzicht in de nota wordt niet duidelijk wat de financiële gevolgen zijn geweest van afzonderlijke maatregelen. Verder zijn de financiële consequenties slecht in beperkte mate uitgewerkt. Ook in de toekomst is het denkbaar dat onderdelen van de nota worden gewijzigd. De nota bevatte echter een samenhangend pakket van doelstellingen en maatregelen dat als geheel paste binnen het budgettaire kader. Wanneer het departement onderdelen van de nota aanpast, is het van belang dat het de operationele en financiële gevolgen van een aanpassing robuust en gevalideerd uitwerkt en dat het inzichtelijk maakt of het gehele pakket aan maatregelen nog steeds past binnen het budgettaire kader.

### **Aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer**

We bevelen de minister aan om in de komende begrotingen het financiële overzicht uit de nota te actualiseren en duidelijk aan te geven welke onderdelen op welke wijze zijn aangepast. Via het principe 'pas toe of leg uit' bevelen we aan om voor eventuele aanpassingen de operationele en financiële gevolgen concreet uit te werken en toe te lichten.

### **Reactie van de minister**

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

[Lees de volledige reactie op \[verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl\]\(http://www.rekenkamer.nl/verantwoordingsonderzoek/2013/11/13/lees-de-volledige-reactie-op-verantwoordingsonderzoek\)](http://www.rekenkamer.nl/verantwoordingsonderzoek/2013/11/13/lees-de-volledige-reactie-op-verantwoordingsonderzoek)

### **Nawoord Algemene Rekenkamer**

#### *Inzichtelijk verwerken van aanpassingen van de nota*

Hoewel de minister het met ons eens is dat wijzigingen in de nota op adequate wijze moeten worden toegelicht, doet zij hiervoor geen concrete toezeggingen en reageert zij niet op de concrete aanbeveling om in de komende begrotingen het financiële overzicht uit de nota te



actualiseren en duidelijk aan te geven welke onderdelen op welke wijze zijn aangepast.

22

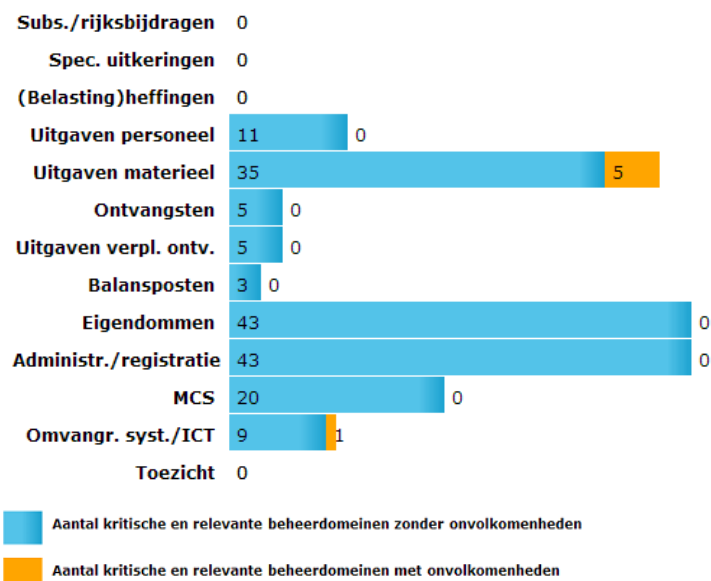
Sinds de nota *In het belang van Nederland* is uitgebracht, zijn onderdelen aangepast en teruggedraaid. Hiermee is het inzicht in de financiële duurzaamheid van de voornemens uit de nota niet meer compleet en actueel. Wij bevelen de minister daarom aan om een geactualiseerde overzicht op te stellen van de voorgenomen maatregelen, inclusief de bijbehorende financiële informatie. Dit overzicht kan vervolgens als basis dienen voor de begrotingsvoorstellen voor 2015. We bevelen verder aan om in de toelichting op de begroting 2015 bij de relevante beleidsartikelen (waaronder de artikelen over de taakuitvoering van de krijgsmachtonderdelen) aan te geven hoe de voorstellen en de meerjarenramingen - in operationele en in financiële zin - sporen met het geactualiseerd overzicht van de in de nota *In het belang van Nederland* aangekondigde maatregelen.

## 4.2 Oordeel bedrijfsvoering: 6 onvolkomenheden

Wij zijn van [oordeel](#) dat de onderzochte onderdelen van de bedrijfsvoering van het Ministerie van Defensie voldoen aan de in de [CW 2001](#) gestelde eisen, met uitzondering van 6 onvolkomenheden.

In 2012 constateerden we 5 onvolkomenheden, zie [historisch verloop onvolkomenheden](#).

De onvolkomenheden van 2013 hebben betrekking op 6 van de 180 relevante en kritische beheerdomeinen, zie onderstaande figuur. Voor meer informatie zie [onvolkomenheden in relatie tot beheerdomeinen](#).





#### **4.2.1 Onvolkomenheid: Terugval financieel beheer Marine vraagt om strakke regie van de concerncontroller**

23

De financiële administratieve taken zijn in 2013 geconcentreerd in één beherkantoor. De minister had aangekondigd dat de samenloop van verandertrajecten tot een terugval in het financieel beheer kon leiden. Die terugval heeft zich voorgedaan. Hierdoor zijn tolerantiegrenzen voor onzekerheden in de rechtmatigheid overschreden. Onder regie van de concerncontroller dient het ministerie de rechtmatigheidsrisico's beter te beheersen.

##### **Terugval financieel beheer in 2013**

Sinds 2008 voert het ministerie een verbeterplan uit om de langdurige onvolkomenheden in het financieel beheer aan te pakken. Het ministerie streeft er naar dat in 2015, gedurende het hele jaar, het financieel beheer naar behoren functioneert.

De minister had aangekondigd dat de samenloop van veranderingen in 2013 tot een terugval in het financieel beheer kon leiden. Deze terugval heeft zich daadwerkelijk voortgedaan. Terwijl in 2012 de geconstateerde fouten en onzekerheden binnen de toleranties voor de rechtmatigheid bleven was de omvang van de onzekerheden in 2013 dermate groot dat bij 5 van de 8 beleidsartikelen de tolerantie is overgeschreden. Ook de [tolerantie voor de uitgaven van de jaarrekening als geheel is overschreden](#).

Het aantal onvolkomenheden in het financieel beheer is vergeleken met [2012](#) in 2013 toegenomen van 3 naar 5. Het betreft 4 onvolkomenheden bij defensieonderdelen waar relatief veel problemen in dossiers zijn geconstateerd, te weten:

- de marine
- de luchtmacht
- de Defensie Materieel Organisatie (DMO)
- het Commando DienstenCentra (CDC)

en 1 onvolkomenheid bij de Hoofddirectie Financiën en Control - de concerncontroller - die verantwoordelijk is voor de interne beheersing van het financieel beheer.

##### **Problemen hebben betrekking op de waarborgen rond prestatieverklaringen en op de verplichtingenadministratie**

Problemen zijn vooral geconstateerd bij het afgeven van prestatieverklaringen en bij de dossiers van openstaande verplichtingen. Voordat het centrale Financieel Administratie- en Beherkantoor (FABK) overgaat tot het betalen van een factuur moet het eerst een prestatieverklaring ontvangen van een defensieonderdeel, zoals de



luchtmacht of de marine. Met zo'n verklaring geeft het defensieonderdeel 24  
aan dat een leverancier de gefactureerde diensten of goederen  
daadwerkelijk heeft geleverd. Uit de controle van de auditdienst bleek  
dat defensieonderdelen niet hebben geborgd wie bevoegd zijn tot het  
afgeven van een prestatieverklaring. Verder bleek dat het [FABK](#) in enkele  
gevallen overgegaan is tot uitbetaling zonder dat een prestatieverklaring  
was ontvangen en dat defensieonderdelen soms prestatieverklaringen  
hadden afgegeven zonder dat zij met bewijsstukken aannemelijk konden  
maken dat de prestatie was geleverd volgens de afgesproken  
specificaties. De controle wees uit dat 13 procent van de dossiers fouten  
of onzekerheden bevatten, tegenover 9 procent in 2012.  
Ook bij de controle van de dossiers van openstaande verplichtingen heeft  
de auditdienst meer fouten aangetroffen: 29 procent van de dossiers was  
onjuist tegenover 21 procent in 2012. De onzorgvuldigheden zijn vooral  
geconstateerd in dossiers met een kleinere financiële omvang.

### **Terugval deels veroorzaakt door samenloop van verandertrajecten**

Bij een herijking van het verbeterplan voor het financieel beheer is in  
2011 besloten om alle financiële administratieve taken te concentreren in  
één Financieel Administratie- en Beheerkantoor (FABK). Door deze  
concentratie van taken verwacht het ministerie in staat te zijn de  
kwaliteit van het financieel beheer beter te bewaken en op een hoger  
niveau te brengen. Aanvankelijk zou het FABK in augustus 2012 zijn  
opgericht. Deze planning heeft het ministerie herzien. Uiteindelijk is het  
FABK voor de zomer van 2013 opgestart. In 2013 zijn ook bij de  
defensieonderdelen reorganisaties  
uitgevoerd. Door deze samenloop van verandertrajecten zijn in 2013 op  
veel functies nieuwe mensen komen te werken en is een enorm aantal  
dossiers overgedragen tussen organisatieonderdelen. Hierdoor zijn de  
reeds aanwezige zwakke plekken in het financieel beheer extra manifest  
geworden. Het ministerie, en zeker het FABK, heeft grote inspanningen  
geleverd om dossiers op orde te brengen en de facturen tijdig te betalen,  
maar men heeft niet kunnen voorkomen dat het uiteindelijke aantal  
fouten en onzekerheden is gestegen.

### **Stevige regie nodig van de concerncontroller**

Ten aanzien van het financieel beheer heeft het ministerie in 2013 vooral  
aandacht besteed aan de oprichting van het FABK en aan het tijdig  
betalen van ontvangen facturen. Om in 2014 binnen de tolerantiegrenzen  
te blijven is meer aandacht nodig voor de beheersing van  
rechtmatigheidsrisico's. Het is onder meer van belang dat:



- defensieonderdelen gaan borgen wie of welke functie bevoegd is tot het afgeven van een prestatieverklaring;
- gewaarborgd is dat een prestatieverklaring is gebaseerd op de vaststelling van de geleverde prestatie;
- de oorzaken voor de fouten in de administratie van openstaande verplichtingen worden achterhaald.

25

Om het financieel beheer op bovenstaande punten te verbeteren is nodig dat de Hoofddirectie Financiën en Control - de concerncontroller – haar regierol voor het financieel beheer versterkt. De concerncontroller dient niet alleen de relevante interne regelgeving – waar nodig – uit te werken, maar ook de uitvoering daarvan te begeleiden en toe te zien op de naleving door alle betrokken partijen.

Verder is het van belang dat de concerncontroller de auditdienst nauw betreft bij de verbetermaatregelen. Zo snel mogelijk dient het departement de situatie te bereiken waarbij de auditdienst voor haar controle kan steunen op de interne beheersing en deze dienst geen gedetailleerde steekproefcontrole meer hoeft uit te voeren.

#### **Aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer**

Om in 2014 binnen de tolerantiegrenzen voor de rechtmatigheid te blijven is extra aandacht nodig voor de relevante risicogebieden. Het gaat om de waarborgen rond het opstellen van prestatieverklaringen en de administratie van openstaande verplichtingen. Wij bevelen de minister aan om onder stevige regie van de concerncontroller en in goed overleg met de auditdienst de risico's beter te gaan beheersen. Tevens bevelen wij aan in de periodieke voortgangsrapportage beheer te rapporteren over de voortgang van de genomen maatregelen en de tussentijdse kwaliteitsmetingen.

#### **Reactie van de minister**

De minister zegt in haar reactie het volgende over de onvolkomenheden in het financieel beheer: "Conform uw aanbeveling voert de concerncontroller in samenspraak met het Financieel Administratie- en Beheerkantoor (FABK) in 2014 strakker regie op de uitvoering van de financiële processen. Zo moet onder meer de prestatieverklaring aanwezig zijn voorafgaand aan de betaling en wordt steekproefsgewijs de onderbouwing bij de prestatieverklaring opgevraagd om de betrouwbaarheid hiervan te toetsen. Daarnaast voert de concerncontroller momenteel een onderzoek uit naar de achterliggende oorzaken van het niet juist vastleggen van de verplichtingen in de administratie, zodat maatregelen kunnen worden getroffen. Verder wordt een instrumentarium ingericht waarbij op basis van indicatoren



afwijkingen in de financiële processen tijdig kunnen worden gedetecteerd en hersteld. In de rapportage over de voortgang van het verbeterprogramma voor het beheer worden deze ontwikkelingen en de stand van zaken van het financieel beheer opgenomen.”

26

[Lees de volledige reactie op verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl](http://lees.de.volledige.reactie.op.verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl)

### **Nawoord Algemene Rekenkamer**

De minister geeft aan actief aan de slag te gaan met onze aanbevelingen. We gaan er vanuit dat de minister onderkent dat een strakkere regie enerzijds goede regels en begeleiding vooraf omvat en anderzijds controle op de naleving achteraf. Zo moet helder zijn wie prestatieverklaringen mogen opstellen en afgeven. Dit draagt bij aan betere financiële processen en daarmee de mogelijkheid voor een efficiëntere – systeemgerichte – financiële controle door de auditdienst. Wij moedigen de minister daarom aan om in samenspraak met de Auditdienst Rijk vaart te maken met het laten uitvoeren van haar toezeggingen.

#### **4.2.2 Onvolkomenheid: Terugval financieel beheer Luchtmacht vraagt om strakke regie van de concerncontroller**

Zie paragraaf 4.2.1

#### **4.2.3 Onvolkomenheid: Terugval financieel beheer DMO vraagt om strakke regie van de concerncontroller**

Zie paragraaf 4.2.1

#### **4.2.4 Onvolkomenheid: Terugval financieel beheer CDC vraagt om strakke regie van de concerncontroller**

Zie paragraaf 4.2.1

#### **4.2.5 Onvolkomenheid: Terugval financieel beheer Bestuursstaf vraagt om strakke regie van de concerncontroller**

Zie paragraaf 4.2.1

#### **4.2.6 Onvolkomenheid: Meer dossiers compleet, volledigheid nieuwe personeelsdossiers nog niet gegarandeerd**

Steeds meer personeelsdossiers zijn compleet. Doordat echter nog onvoldoende geborgd is dat nieuwe medewerkers starten met een



volledig dossier bestaat het risico dat er nieuwe onvolledige dossiers bijkomen.

27

### **Dossiers inmiddels opgeschoond en toegankelijk gemaakt**

Het Ministerie van Defensie voert een meerjarig verbeterprogramma uit om de personeelsdossiers op te schonen, toegankelijk te maken en volledig te krijgen. In 2013 zijn enkele doelen van het verbeterprogramma gerealiseerd. Zo zijn alle dossiers opgeschoond en digitaal toegankelijk gemaakt.

### **76 procent van de dossiers zijn compleet**

Voor de volledigheid van de dossiers heeft het ministerie in 2012 het ambitieniveau beperkt tot vier wettelijk vereiste documenten, te weten een kopie van een identiteitsbewijs, de loonheffingsverklaring, de aanstellingsbrief en een verklaring van de afgelegde eed of belofte. In 2013 heeft het ministerie vooruitgang geboekt met het compleet maken van de bestaande dossiers. Was eind 2012 49 procent van de personeelsdossiers compleet, eind 2013 is dit percentage gestegen tot 76.

Door verplicht te stellen dat de volledigheid van het personeelsdossier besproken wordt in de functioneringsgesprekken borgt het ministerie dat eenmaal volledige dossiers dit ook blijven.

### **Risico dat nieuwe medewerkers starten met incomplete dossiers**

Om te zorgen dat nieuwe medewerkers ook met een compleet dossier starten is een functionaliteit ingebouwd in het personeelsregistratiesysteem. Deze functionaliteit is recent in gebruik genomen. Uit een onderzoek van de auditdienst bleek echter dat deze maatregel nog niet naar behoren functioneert. Het ministerie heeft direct aanvullende acties genomen om de werking te verbeteren. Dit is van belang omdat het departement de komende jaren meer nieuwe medewerkers gaat verwerven. Voorkomen dient te worden dat met de komst van nieuw personeel het aantal onvolledige dossiers weer gaat stijgen.

### **Reactie van de minister**

De minister zegt in haar reactie: "Ik hecht aan complete personeelsdossiers. Toen bleek dat de procedure om te borgen dat nieuwe medewerkers starten met een compleet personeelsdossier (nieuwe functionaliteit in het personeelsregistratie-systeem) nog niet naar behoren werd nageleefd, is hierop direct actie ondernomen door de betrokkenen aan te spreken. Aanvullend zijn alle personeelsdossiers van werknemers die zijn aangesteld na 1 januari 2014 gecontroleerd.





Ontbrekende documenten zijn opgevraagd. Als extra controle heb ik de Audit Dienst Rijk (ADR) verzocht te toetsen of met de vanaf 1 januari 2014 genomen acties geen sprake meer is van nieuwe incomplete dossiers. Het completeren van de resterende oude dossiers blijft daarnaast een aandachtspunt.”

28

[Lees de volledige reactie op verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl](http://Lees%20de%20volledige%20reactie%20op%20verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl)

#### **4.2.7 Opgeloste onvolkomenheid: Verbeterprogramma heeft materieelbeheer op orde gebracht**

Om het materieelbeheer op orde te brengen voert het ministerie sinds 2009 een verbeterprogramma uit. Het ministerie heeft hiermee het materieelbeheer stapsgewijs verbeterd, waarmee het in 2013 op orde was.

##### **Meerjarige aanpak volgens planning uitgevoerd**

Een goed materieelbeheer draagt bij aan het op het juiste moment beschikbaar kunnen stellen van het juiste materieel in de juiste hoeveelheden in de juiste conditie. Dit beheer kende eerder een groot aantal onvolkomenheden. Via een meerjarig programma werkte een programmteam aan een stapsgewijze verbetering van het materieelbeheer.

##### **Laatste module in 2013 ingevoerd**

Het verbeterprogramma heeft vruchten afgeworpen. In [2012](#) constateerden wij al dat het beheer op de werkvloer op orde was. Om de randvoorwaarden voor het materieel te verbeteren moest het ministerie nog een module van de Monitor Kwaliteit Materieelbeheer uitvoeren. In 2013 is ook deze module voor de hogere niveaus uitgerold en daadwerkelijk gebruikt. Daarmee heeft de Defensieorganisatie het gehele [materieelbeheer op orde](#) gebracht: van het feitelijke beheren van materieel op de werkvloer tot het uitvaardigen van goede regelgeving en het bewaken van de kwaliteit en randvoorwaarden op de hogere niveaus.

##### **Nieuwe hoofddirectie moet behaalde verbetering blijven bewaken**

De taken en verantwoordelijkheden van het programmteam gaan in 2014 over naar de nieuwe Hoofddirectie Bedrijfsvoering. Het is belangrijk dat deze hoofddirectie goed bewaakt dat de behaalde verbeteringen gaan beklijven.

##### **Reactie van de minister**

Over het materieel beheer zegt de minister in haar reactie: “Het materieelbeheer bij Defensie is op orde. Nu de hogere niveaus van



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

29

[Lees de volledige reactie op verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl)

#### **4.2.8 Aandachtspunt: Minder medewerkers zonder geldige screening bij de Bestuursstaf**

Het Ministerie van Defensie heeft in 2013 het aantal medewerkers dat zonder geldige screening werkzaam was op een vertrouwensfunctie bij de Bestuursstaf fors verminderd. Helaas was eind 2013 het beheer rond vertrouwensfuncties tijdelijk niet op orde als gevolg van de reorganisatie van de Bestuursstaf.

##### **Aantal medewerkers van de Bestuursstaf zonder geldige screening gedaald van 82 naar 29**

Medewerkers die een vertrouwensfunctie bekleden dragen een bijzondere verantwoordelijkheid. Ze hebben toegang tot gevoelige informatie of staatsgeheimen, ze doen werk dat van vitaal belang is voor de instandhouding van het maatschappelijk leven, of hun werk stelt hoge eisen aan hun integriteit. Om er zeker van te zijn dat medewerkers in vertrouwensfuncties bij het Ministerie van Defensie betrouwbaar zijn, moet de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst ze screenen. Dit geldt voor nagenoeg alle functies bij het Ministerie van Defensie.

Bij de Bestuursstaf zijn 906 functionarissen werkzaam op een vertrouwensfunctie. In 2013 is het aantal medewerkers bij de Bestuursstaf zonder een geldige screening gedaald van 82 begin 2013 naar 29 eind 2013. Het ministerie voldoet hiermee nog niet aan de wettelijke eis dat voor elke functionaris die werkzaam is in een vertrouwensfunctie vóór aanvang van de werkzaamheden een geldige Verklaring van Geen Bezwaar is afgegeven.

##### **Beheer tijdelijk niet op orde**

In november 2013 is bij de Bestuursstaf een grote reorganisatie doorgevoerd. Hierdoor moesten alle vertrouwensfuncties opnieuw worden vastgesteld. Ook werden alle medewerkers op deze nieuwe functies



herplaatst. Deze overgang is onvoldoende beheerst verlopen. Men heeft de transitie onvoldoende voorbereid en taken zijn niet snel genoeg opgepakt door nieuwe functionarissen. Hierdoor was de administratie rond de vertrouwensfuncties en screenings eind 2013 niet meer actueel. Er waren extra inspanningen nodig om dit inzicht alsnog te krijgen. Begin 2014 zijn stappen gezet om het beheer voor vertrouwensfuncties weer op orde te brengen.

30

#### **Aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer**

Waarborg bij toekomstige reorganisaties beter dat ook het beheer voor vertrouwensfuncties ordelijk en actueel is en blijft.

#### **Reactie van de minister**

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

[Lees de volledige reactie op \[verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl\]\(http://lees.de.volledige.reactie.op.verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl\)](http://lees.de.volledige.reactie.op.verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl)

#### **4.2.9 Aandachtspunt: Behandeltermijn screenings via tijdelijke maatregelen gehaald**

In 2011 kampte de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst met grote achterstanden in uitvoering van screenings. Door tijdelijke maatregelen heeft het ministerie in 2012 en 2013 de gestelde doorlooptijden wel gehaald. Het is nu van belang om de structurele maatregelen in te voeren om de tijdigheid van de screenings te borgen.

Een screening moet volgens de Wet veiligheidsonderzoeken binnen acht weken zijn afgerond. Defensie hanteert een ruimere norm en streeft er naar dat 90 procent van de screenings binnen de wettelijke termijn gereed is.

In het verantwoordingsonderzoek 2011 hadden we bij de MIVD grote achterstanden in de uitvoering van screenings gesignaleerd. In 2012 en 2013 is een aantal tijdelijke maatregelen genomen, waardoor de gestelde norm wel werd gehaald. De maatregelen bestonden uit onder andere het verlengen van de geldigheidstermijn van screenings op B- en C-niveau, het niet uitvoeren van een veldonderzoek bij herhaalonderzoeken op A-niveau en het tijdelijk plaatsen van extra onderzoekscapaciteit.

In 2013 is gestart met het project om structurele verbeteringen door te voeren. Defensie wil onder meer de vraag naar screenings beter



afstemmen op de beschikbare onderzoekscapaciteit, leren van de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst en een betere ondersteuning organiseren via informatiesystemen.

31

#### **Aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer**

Waarborg zo snel mogelijk de tijdigheid van screenings door de invoering van structurele maatregelen.

#### **Reactie van de minister**

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

[Lees de volledige reactie op verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl](http://lees.de.volledige.reactie.op.verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl)

#### **4.2.10 Best practice: Good practice: het verbeterprogramma materieelbeheer**

Sinds 2009 werkt het departement via het verbeterprogramma Professionaliseren Materieelbeheer Defensie aan het op orde brengen van het materieelbeheer. Het ministerie heeft hier 5 jaar voor uitgetrokken. Met resultaat: de jarenlange problemen zijn opgelost. Sleutels voor succes waren onder meer een gedegen oorzakenanalyse, een grondige meerjarige aanpak en voldoende tijd voor begeleiding.

#### **Eerst de knelpunten in kaart gebracht**

In het [bezwaaronderzoek](#) uit 2007 raadden wij aan problemen niet gelijk te willen oplossen, maar eerst de oorzaken gedegen in kaart te brengen. Het ministerie heeft dit voor het materieelbeheer gedaan. Het bleek dat de oorzaken op veel verschillende terreinen lagen, zo was bijvoorbeeld sprake van:

- achterhaalde en tegenstrijdige regelgeving;
- gebrekkige opleiding van het personeel;
- versnipperde verantwoordelijkheden;
- weinig aandacht voor het materieelbeheer.

Het verbeterprogramma kende 6 deelprogramma's. Elk deelprogramma pakte één probleemvlak. Door de samenhangende en grondige aanpak kon het programma de problemen duurzaam oplossen.

Defensie nam de tijd die nodig is om op al deze terreinen verbeteringen



te realiseren. Daarom had het verbeterprogramma een doorlooptijd van 5 jaar. 32

#### **Duurzame verandering door de gebruiker centraal te stellen**

Niet alleen de inhoudelijke aanpak was belangrijk, ook de manier waarop. Het beheer moest van iedereen in de organisatie de nodige aandacht krijgen. Het programma had oog voor de 'menschant' van organisatieverandering. Het team stak veel tijd in het begeleiden van de betrokken defensieonderdelen en sprak haalbare verbeterstappen met hen af. Zo is stapsgewijs het materieelbeheer op orde gebracht met blijvende betrokkenheid van de lijnorganisatie.

### **4.3 Oordeel informatie over de bedrijfsvoering: deugdelijk tot stand gekomen en voldoet aan verslaggevingsvoorschriften**

Wij zijn van [oordeel](#) dat de informatie over de bedrijfsvoering in het Jaarverslag 2013 van het Ministerie van Defensie op deugdelijke wijze tot stand is gekomen en voldoet aan de [verslaggevingsvoorschriften](#).

#### **4.3.1 Eerste stap gezet in het geven van informatie over het fraudebeleid**

In het onderdeel 'financieel- en materieel beheer' van de bedrijfsvoeringsparagraaf moet expliciet aandacht worden besteed aan de onderkende frauderisico's en de maatregelen die zijn of worden ingezet om deze risico's te beheersen. Dit naar aanleiding van een verzoek van de Tweede Kamer tijdens het verantwoordingsdebat 2012 en de toezeggingen van de minister-president en de minister van Financiën. De toezegging is breed en betreft interne en externe fraude. Verder zijn er geen harde normen waaraan de paragraaf moet voldoen. Het Ministerie van Defensie onderkent voornamelijk interne frauderisico's op het gebied van regelingen op het personele en financiële gebied en verwervingsactiviteiten. De fraudeparagraaf van het Ministerie van Defensie kan nog aan informatiewaarde winnen door de interne frauderisico's, voor bijvoorbeeld materieel en personeel, te beschrijven en daarbij aan te geven welke maatregelen er zijn genomen.



## 4.4 Historisch verloop onvolkomenheden Defensie

33

Aantal onvolkomenheden 6 ten opzichte van 5 in 2012.

Verloop onvolkomenheden Ministerie van Defensie 2011-2013			
Onderwerp	2011	2012	2013
Materieelbeheer bij de Defensie Materieel Organisatie (DMO)		onvolkomenheid →	opgelost →
Financieel beheer bij de marine	onvolkomenheid →	opgelost →	onvolkomenheid →
Financieel beheer bij de luchtmacht	onvolkomenheid →	opgelost →	onvolkomenheid →
Financieel beheer bij de Defensie Materieel Organisatie (DMO)	onvolkomenheid →	onvolkomenheid →	onvolkomenheid →
Financieel beheer bij het Commando DienstenCentra (CDC)	onvolkomenheid →	onvolkomenheid →	onvolkomenheid →
Financieel beheer bij de Bestuursstaf	onvolkomenheid →	onvolkomenheid →	onvolkomenheid →
Kwaliteit personeelsdossiers	onvolkomenheid →	onvolkomenheid →	onvolkomenheid →
Financieel beheer bij Crisisbeheersingsoperaties (CBO)	onvolkomenheid →	opgelost →	
Financieel beheer bij de landmacht	onvolkomenheid →	opgelost →	
Financieel beheer bij de marechaussee	onvolkomenheid →	opgelost →	
Financiële administratie (openstaande verplichtingen)	onvolkomenheid →	opgelost →	
Materieelbeheer bij de marine	onvolkomenheid →	opgelost →	
Materieelbeheer bij de luchtmacht	onvolkomenheid →	opgelost →	
Materieelbeheer bij de marechaussee	onvolkomenheid →	opgelost →	
Materieelbeheer bij het CDC	onvolkomenheid →	opgelost →	
Materieelbeheer bij het Marinebedrijf	onvolkomenheid →	opgelost →	
Materieelbeheer bij het Defensie Brandstoffenbedrijf	onvolkomenheid →	opgelost →	
Achterstanden screening Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (MIVD)	onvolkomenheid →	opgelost →	



## **4.5 Onvolkomenheden in relatie tot beheerdomeinen Defensie**

34

Wij onderscheiden [relevante en kritische beheerdomeinen](#) in de bedrijfsvoering van ministeries. Bij het Ministerie van Defensie zijn dat er 180. In 6 daarvan (3 %) hebben wij in 2013 onvolkomenheden geconstateerd. 3 van die onvolkomenheden hebben betrekking op kritische beheerdomeinen.

Op het [overzicht bedrijfsvoering](#) is te zien wat de relevante en kritische beheerdomeinen zijn en waar de onvolkomenheden zitten.



Elementen bedrijfsvoering	Opzet en beheer overdrachtsuitgaven en -ontvangsten		Opzet en beheer transactie uitgaven en -ontvangsten		Financiële administratie (registratie)		Interne organisatie		Materieelbeheer		Toezicht		Totaal
	Subsidie/ bijdragen	Overdracht	Overdracht	Overdracht	Overdracht	Overdracht	Overdracht	Overdracht	Overdracht	Overdracht	Overdracht	Overdracht	
<b>Directoraten-generaal/clusters</b>													
<b>Commando Zeestrijdkrachten (7)</b>													
Staf CZSK													
DMI													
Grote bovenwatervaartuigen													
Kleine bovenwatervaartuigen													
Onderzeeboten													
CZM CARIB													
FAC													
<b>Commando Landstrijdkrachten (10)</b>													
Staf Clas													
11 Luchtmobiele brig.													
13 Mechbrig													
43 Mechbrig													
DGLC													
HRF HQ													
KCT													
OOCL													
OTCo													
Matlogco													
<b>Commando Luchstrijdkrachten (8)</b>													
Staf CLSK													
Vib Leeuwarden													
Vib Woensdrecht													
Vib Volkel													
Vib Eindhoven													
DHC													
AOCs NM													
LCW													





Elementen bedrijfsvoering	Opzet en beheer overdrachtsuitgaven en -ontvangsten				Opzet en beheer transactie uitgaven en -ontvangsten				Financiële administratie (registratie)	Interne organisatie	Materieelbeheer	Toezicht	Totalen		
	Subsidie/risicodagen	Specifieke uitgaven	Beleidsuitgaven	Uitgaven personeel	Uitgaven materieel	Overige	Verplichtingen, ontvangsten en uitgaven	Baten eigenaars						Administratieve registratie	Managementcontroles
<b>Directoraten-generaal/clusters</b>															
<b>Koninklijke Marechaussee (7)</b>															
Sraf Kmar															
District West															
District Noord-Oost															
District Zuid															
District Schiphol															
District Landelijke en buitenlandse eenh.															
Landelijk Opt. En Kerniscentrum Kmar															
<b>Baten-lastendiensten (3)</b>															
Paresto															
DTO															
DVD															
Totaal aantal relevante cellen	-	-	-	9	36	5	1	1	12	14	17	6	-	101	Totaal relevant
Totaal aantal kritische cellen	-	-	-	2	4	-	4	2	31	29	3	4	-	79	Totaal kritisch



## 5 Financiële informatie Ministerie van Defensie

37

### 5.1 Toelichting op onzekerheden en rechtmatigheidsfouten

Aan de hand van concrete voorbeelden geven we een toelichting op de reikwijdte van ons rechtmatigheidsoordeel.

Voor het jaarverslag van Defensie gaan we dieper in op de risico's rond de prestatieverklaringen en de [verplichtingenadministratie](#).

#### **Toelichting risico's rond prestatieverklaringen**

Bij het onderdeel over de [bedrijfsvoering](#) hebben we beschreven dat het centrale Financieel Administratie- en Beheerkantoor (FABK), voordat het overgaat tot het betalen van een factuur, eerst een prestatieverklaring ontvangt van een defensieonderdeel, zoals bijvoorbeeld de luchtmacht of de marine. Met zo'n verklaring geeft het defensieonderdeel aan dat een leverancier de gefactureerde diensten of goederen daadwerkelijk heeft geleverd. Bij de controle van de auditdienst bleek dat defensieonderdelen in enkele gevallen ten onrechte een prestatieverklaring hadden afgegeven.

Een voorbeeld hiervan is het onderhoud aan de Fuchs pantservoertuigen dat in november 2013 is betaald. Uit de controle van de auditdienst bleek echter dat - op het moment van betaling - de prestatie nog niet geleverd was. Zo was de motor nog niet ingebouwd en waren de relevante testen nog niet uitgevoerd. Het betreffende defensieonderdeel had de prestatieverklaring afgegeven om de uitgaven in het jaar 2013 te kunnen inboeken.

In dit voorbeeld is een uitgave verricht zonder dat de prestatie daadwerkelijk geleverd was. Dit is in strijd met relevante wet- en regelgeving en leidt daardoor tot de vaststelling dat er sprake is van een onrechtmatige uitgave. Deze situatie is slechts sporadisch aangetroffen. Veel vaker was sprake van een situatie waarbij een defensieonderdeel - door het ontbreken van bewijsstukken - onvoldoende aannemelijk kon maken dat het terecht een prestatieverklaring had afgegeven. In dergelijke situaties is sprake van onzekerheid over de rechtmatigheid van een uitgave.



### **Toelichting risico's verplichtingenadministratie**

38

In 2013 heeft de auditdienst onzorgvuldigheden geconstateerd in de administratie van aangegane verplichtingen, zoals contractvastleggingen. De onzorgvuldigheden hadden met name betrekking op het niet juist vastleggen – een te hoog of een te laag bedrag - van de verplichtingen in de financiële administratie. Het voor een verkeerd bedrag vastleggen van verplichtingen in de administratie vormt een risico voor beslissingen op projectniveau. Als het management niet de juiste stand van de verplichtingen weet, bestaat onzekerheid over het budget dat beschikbaar is voor nieuwe projecten. Zo kunnen budgetoverschrijdingen plaatsvinden als de stand van de verplichtingen in werkelijkheid hoger is dan is vastgelegd en wanneer goedkeuring wordt gegeven aan een nieuw project, terwijl daar in werkelijkheid geen budget voor is. De omgekeerde situatie kan zich natuurlijk ook voordoen.

## **5.2 Stijging van de investeringsquote onder druk: minder nieuwe contracten afgesloten dan beoogd**

Om te kunnen beschikken over een moderne krijgsmacht streeft Defensie er naar om op termijn 20 procent van de uitgaven te besteden aan investeringen in nieuwe technieken en wapensystemen. In 2013 is 13,6 procent van de uitgaven besteed aan dergelijke investeringen, terwijl voor 2013 een percentage van 15,5 procent was beoogd.

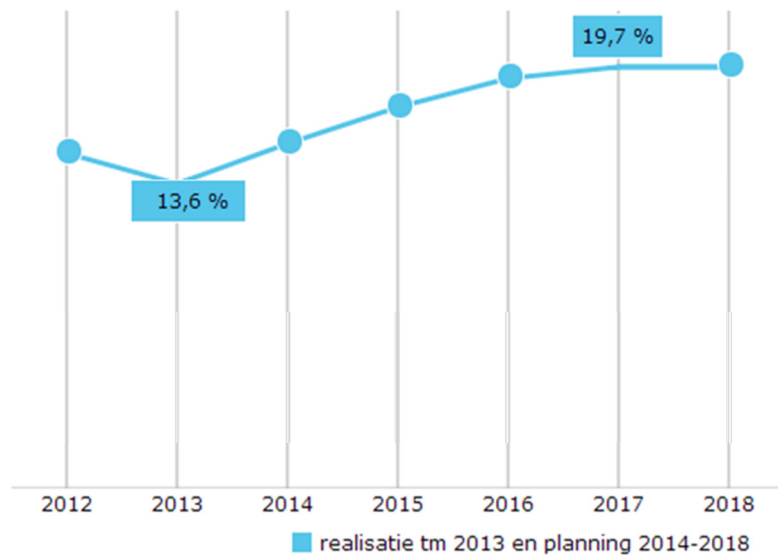
De kans is groot dat ook de komende jaren het aandeel van de investeringsuitgaven lager is dan beoogd. Dat komt omdat er het afgelopen jaar veel minder nieuwe contracten zijn afgesloten dan gepland. Het gaat om contracten die de komende jaren gaan leiden tot daadwerkelijke uitgaven.

### **Defensie streeft naar een stijging van de investeringsquote**

Om in de toekomst te kunnen beschikken over een toekomstbestendige en relevante krijgsmacht is het van belang dat Defensie voldoende investeert in nieuwe technieken en wapensystemen. Defensie streeft er naar dat de zogenoemde investeringsquote vanaf 2017 20 procent bedraagt. Dat houdt in dat het departement 20 procent van het defensiebudget uitgeeft aan investeringen.



**Grafiek: de gerealiseerde (2012 en 2013) en geplande (2014-2018) investeringsquote (bron begroting 2014)**



Grafiek: de gerealiseerde (2012 en 2013) en geplande (2014-2018) investeringsquote (bron begroting 2014)	
jaren	realisatie tm 2013 en planning 2014-2018
2012	15,2 %
2013	13,6 %
2014	15,7 %
2015	17,6 %
2016	19,1 %
2017	19,7 %
2018	19,7 %

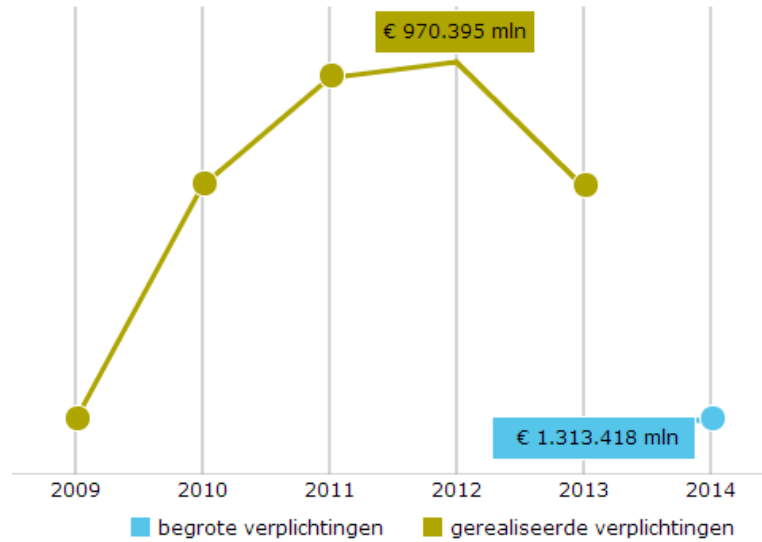
Voor 2013 was een investeringsquote van 15,5 procent beoogd. De daadwerkelijk gerealiseerde quote bedroeg 13,6 procent.

**Stijging van de investeringsquote staat onder druk omdat er te weinig nieuwe contracten zijn afgesloten**

Het departement was van plan in 2013 voor 1,3 miljard euro aan verplichtingen - in de vorm van nieuwe contracten - aan te gaan. Uit het jaarverslag blijkt dat de financiële omvang van de aangeane contracten slechts 48 procent bedroeg van de beoogde omvang. Ook ten opzichte van 2012 is sprake van een dalende trend.



**Grafiek: Ontwikkeling begrote en gerealiseerde verplichtingen 2009-2014 (bron: jaarverslag Defensie 2013)**



Grafiek: Ontwikkeling begrote en gerealiseerde verplichtingen 2009-2014 (bron: jaarverslag Defensie 2013)		
	begrote verplichtingen	gerealiseerde verplichtingen
2009		€ 1.526.637 mln
2010		€ 635.365 mln
2011		€ 926.864 mln
2012		€ 970.395 mln
2013	€ 1.313.418 mln	€ 633.007 mln
2014	€ 1.616.175 mln	

Een eenmaal opgelopen achterstand is lastig in te halen. Zo zal de financiële omvang van de contracten die het departement in 2014 gaat afsluiten ten opzichte van 2013 tweeënhalve maal zo groot moeten zijn om de geplande verplichtingen in 2014 te realiseren. De kans is dus groot dat de onderrealisatie in 2013 na-ijlt en ook de komende jaren voor een onderrealisatie van de investeringsuitgaven zorgt.

**Verwervingsproblemen hangen deels samen met reorganisaties**

Een deel van de onderrealisatie – 26 procent - licht de minister in het jaarverslag 2013 toe door in te gaan op concrete projecten. Ze wijst bijvoorbeeld op de vertraging in de totstandkoming van contracten voor het project F-16 zelfbescherming ASE en het project HV-brillen. Daarnaast wijst zij op meer algemene oorzaken. Zo was de organisatie die direct verantwoordelijk is voor verwervingsprojecten onderbezet en



was er ook sprake van een onderbezetting op andere plaatsen in de verwervingsketen. Ook heeft de besluitvorming rond de nota In het belang van Nederland tot enige terughoudendheid geleid bij het aangaan van nieuwe contracten.

41

### **Aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer**

Het ministerie gaat onderzoek doen naar de oorzaken voor het niet realiseren van de geplande contracten. We bevelen aan om hier voldoende prioriteit aan toe te kennen en het betreffende onderzoek snel uit te voeren.

### **Reactie van de minister**

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

[Lees de volledige reactie op \[verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl\]\(http://lees.de.volledige.reactie.op.verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl\)](http://lees.de.volledige.reactie.op.verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl)

### **Nawoord Algemene Rekenkamer**

Wij voorzien dat het ministerie snel stevige maatregelen moet nemen om de doelstellingen voor 2014 te realiseren. De minister benoemt in haar reactie echter geen concrete acties. Wij dringen er bij de minister dan ook op aan om de Kamer op korte termijn te informeren over de genomen maatregelen om de investeringen op peil te brengen, bijvoorbeeld in de eerste suppletoire begroting.

## **5.3 NAVO-investeringsprojecten: geen aanwijzingen voor tekortkomingen bij Defensie**

Alle NAVO-lidstaten leggen militaire infrastructuur en communicatiesystemen aan die de lidstaten gezamenlijk bekostigen. Dit zijn projecten van het NATO Security Investment Programme (NSIP). Het



administratief afsluiten van de afgeronde projecten door de NAVO is al jaren een zorgpunt. Wij hebben geen aanwijzingen dat het beheer van de Nederlandse projectenportefeuille van het Ministerie van Defensie tekortkomingen kent.

42

In het kader van NATO Security Investment Programme (NSIP) voert Nederland momenteel 51 projecten uit ter waarde van 69 miljoen euro. Het gaat bijvoorbeeld om de modernisering van de lucht- en raketverdediging ([www.nato.int](http://www.nato.int)). Het ministerie wacht op administratieve afsluiting door de NAVO van 22 reeds opgeleverde projecten. Hiermee is 51 miljoen euro gemoeid, waarvan de andere NAVO-lidstaten hun deel reeds hebben betaald.

Wij zijn nagegaan hoe het Ministerie van Defensie de NSIP-projecten beheert. Wij hebben geen aanwijzingen dat het ministerie de Nederlandse projectenportefeuille niet op orde heeft. Om de transparantie rond de NAVO-uitgaven te verhogen zetten wij ons ervoor in dat onze zusterinstellingen in de NAVO-lidstaten ook het beheer van NSIP-projecten in hun land beoordelen en hierover rapporteren.

## **5.4 Oordeel rechtmatigheid financiële informatie: 1 fout**

Wij zijn van [oordeel](#) dat de in de financiële overzichten opgenomen verplichtingen, uitgaven, ontvangsten en balansposten in het Jaarverslag 2013 van het Ministerie van Defensie [rechtmatig](#) zijn, met uitzondering van 1 fout in de samenvattende verantwoordingsstaat van de baten-lastenagentschappen. Wij geven ons oordeel [onder voorbehoud](#) van goedkeuring van de slotwetmutaties door de Staten-Generaal.

### *Voorbehoud bij het oordeel over de financiële informatie*

Het bedrag aan verplichtingen omvat in totaal 306,8 miljoen euro aan overschrijdingen op de begrotingsartikelen 3, 4, 8 en 10. Het bedrag aan uitgaven omvat in totaal 31,4 miljoen euro aan overschrijdingen op de begrotingsartikelen 2, 6, 8 en 10. Gaan de Staten-Generaal niet akkoord met de daarmee samenhangende slotwetmutaties, dan moeten wij onze oordelen over de financiële informatie mogelijk herzien.

### **5.4.1 Fout in het samenvattende overzicht van de baten-lastenagentschappen**

Het totaal van de rechtmatigheidsfouten in de samenvattende verantwoordingsstaat van de baten-lastenagentschappen ad 20 miljoen euro wordt voor 14,5 miljoen euro veroorzaakt door het niet voldoen aan de regels voor voorafgaand toezicht door het Ministerie van Financiën.



#### **5.4.2 Aandachtspunt: Wet normering topinkomens**

Omdat de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector onduidelijkheden bevat, kunnen ministeries deze wet op het aspect inhuur derden niet altijd naleven.

#### **5.5 Oordeel deugdelijke weergave financiële informatie: geen fouten en onzekerheden**

Wij zijn van [oordeel](#) dat de in de financiële overzichten opgenomen financiële informatie in het Jaarverslag 2013 van het Ministerie van Defensie [deugdelijk](#) is weergegeven en voldoet aan de [verslaggevingsvoorschriften](#).

#### **5.6 Rechtmatigheid en deugdelijke weergave op artikelniveau: 8 fouten en onzekerheden**

Wij controleren ook op artikelniveau de deugdelijke weergave en de rechtmatigheid van de verplichtingen, uitgaven, ontvangsten en afgerekende voorschotten. Wij hebben hierbij 5 belangrijke fouten en onzekerheden met betrekking tot de rechtmatigheid en 3 belangrijke [fouten](#) en [onzekerheden](#) met betrekking tot de deugdelijke weergave geconstateerd in het Jaarverslag 2013 van het Ministerie van Defensie.

##### **5.6.1 Fouten en onzekerheden over rechtmatigheid uitgaven Inzet**

De tolerantiegrens voor fouten en onzekerheden met betrekking tot de rechtmatigheid van de uitgaven van artikel 1 'Inzet' is overschreden. De fouten en onzekerheden met betrekking tot de rechtmatigheid ad 19,5 miljoen euro zijn ontstaan door de reorganisatie van het financiële controleveld en onvoldoende beheersing van de administratieve verwerking.

##### **5.6.2 Fouten en onzekerheden over deugdelijke weergave uitgaven Inzet**

De tolerantiegrens voor fouten en onzekerheden met betrekking tot de deugdelijke weergave op artikel 1 'Inzet' is overschreden. De fouten en onzekerheden met betrekking tot de deugdelijke weergave ad 18,5 miljoen euro zijn ontstaan door de reorganisatie van het financiële





controleveld en onvoldoende beheersing van de administratieve verwerking.

44

### **5.6.3 Fouten en onzekerheden over rechtmatigheid uitgaven Taakuitvoering Luchtstrijdkrachten**

De tolerantiegrens voor fouten en onzekerheden met betrekking tot de rechtmatigheid van de uitgaven van artikel 4 'Taakuitvoering Luchtstrijdkrachten' is overschreden. De fouten en onzekerheden ad 24,2 miljoen euro zijn ontstaan door de reorganisatie van het financiële controleveld en onvoldoende beheersing van de administratieve verwerking.

### **5.6.4 Fouten en onzekerheden over rechtmatigheid uitgaven Taakuitvoering Zeestrijdkrachten**

De tolerantiegrens voor fouten en onzekerheden met betrekking tot de rechtmatigheid van de uitgaven van artikel 2 'Taakuitvoering Zeestrijdkrachten' is overschreden. De fouten en onzekerheden ad 28 miljoen euro zijn ontstaan door de reorganisatie van het financiële controleveld en onvoldoende beheersing van de administratieve verwerking.

### **5.6.5 Fouten en onzekerheden over rechtmatigheid uitgaven Defensie Materieel Organisatie**

De tolerantiegrens voor fouten en onzekerheden met betrekking tot de rechtmatigheid van de uitgaven van artikel 7 'Defensie Materieel Organisatie' is overschreden. De fouten en onzekerheden met betrekking tot de rechtmatigheid ad 40 miljoen euro zijn ontstaan door de reorganisatie van het financiële controleveld en onvoldoende beheersing van de administratieve verwerking.

### **5.6.6 Fouten en onzekerheden over deugdelijke weergave uitgaven Defensie Materieel Organisatie**

De tolerantiegrens voor fouten en onzekerheden met betrekking tot de deugdelijke weergave van artikel 7 'Defensie Materieel Organisatie' is overschreden. De fouten en onzekerheden met betrekking tot de deugdelijke weergave ad 41,6 miljoen euro zijn ontstaan door de reorganisatie van het financiële controleveld en onvoldoende beheersing van de administratieve verwerking.



### **5.6.7 Fouten en onzekerheden over rechtmatigheid uitgaven Commando DienstenCentra** 45

De tolerantiegrens voor fouten en onzekerheden met betrekking tot de rechtmatigheid van de uitgaven van artikel 8 'Commando DienstenCentra' is overschreden. De fouten en onzekerheden met betrekking tot de rechtmatigheid ad 56,9 miljoen euro zijn ontstaan door de reorganisatie van het financiële controleveld en onvoldoende beheersing van de administratieve verwerking.

### **5.6.8 Fouten en onzekerheden over deugdelijke weergave uitgaven Commando DienstenCentra**

De tolerantiegrens voor fouten en onzekerheden met betrekking tot de deugdelijke weergave van artikel 8 'Commando DienstenCentra' is overschreden. De fouten en onzekerheden met betrekking tot de deugdelijke weergave ad 52 miljoen euro zijn ontstaan door de reorganisatie van het financiële controleveld en onvoldoende beheersing van de administratieve verwerking.

## **5.7 Onvolkomenheden in relatie tot artikelen Defensie**

### **Bij 11 artikelen mogelijk gevolgen van onvolkomenheden**

11 artikelen kunnen gevolgen ondervinden van de onvolkomenheden in de bedrijfsvoering. Bij 5 van die artikelen zijn de fouten of onzekerheden het gevolg van een onvolkomenheid. De tolerantiegrenzen zijn daarbij wel overschreden. In het [overzicht financiële informatie per begrotingsartikel](#) is te zien welke artikelen het betreft.



## Financiële informatie per begrotingsartikel 2013 Ministerie van Defensie (X)

Art. nr. Omschrijving	Geresitueerde uitgaven 2013 (x 1.000)	* Bedrijfsvoering						€ Financieel
		Financieel beheer bij Commando leestafel (CSX)	Financieel beheer bij Commando luchtmacht (CSX)	Financieel beheer bij Defensie Materieel Organisatie (DMO)	Financieel beheer bij Commando Defensie (CO)	Financieel beheer bij Commando Defensie (CO)	Financieel beheer bij de bevoegd	
<b>Beleidsartikelen</b>								
01 Inzet	€ 1.777.246	€	€					ja
02 Commando zeestrijdkrachten	€ 711.618	€						ja
03 Commando landstrijdkrachten	€ 1.155.056							nee
04 Commando luchstrijdkrachten	€ 651.319	€	€					ja
05 Commando Koninklijke marechaussee	€ 328.658							nee
06 Investerings krijgsmacht	€ 1.019.656			€				nee
07 Defensie Materieelorganisatie	€ 853.972			€				ja
08 Commando Dienstencentra	€ 1.040.029							ja
<b>Niet-beleidsartikelen</b>								
09 Algemeen	€ 100.566					€		nee
10 Centraal apparaat	€ 1.658.703					€		nee
11 Geheime uitgaven	€ 5.264							nee
12 Normiaal en onvoorzien	€ 0							nee
<b>Baten-Instandhouding</b>								
Defensie Informatica Organisatie	€ 307.259							
Dienst Vastgoed Defensie	€ 219.318							
Parasito	€ 80.345							ja

artikel dat gevolgen kan ondervinden van de onvolkomenheid (mogelijke gevolgen voor bijvoorbeeld rechtmatigheid, betrouwbaarheid gegevens of betrouwbaarheid)

artikel waar fouten of onvolkomenheden in de rechtmatigheid of de wettelijke weergave zijn geconstateerd als gevolg van de onvolkomenheid



## 6 Alle financiële gegevens

47

### 6.1 Alle begrotingsartikelen

#### Begrotingsartikel 1 - Inzet

Verplichtingen		
Begroot	€ 213.150	-
Verantwoord	€ 153.728	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 59.422	-
Tolerantie (F+O)	€ 15.000	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Uitgaven		
Begroot	€ 213.150	-
Verantwoord	€ 177.246	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 35.904	-
Ontvangsten		
Begroot	€ 13.707	-
Verantwoord	€ 4.807	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 8.900	-



Uitgaven en Ontvangsten		
Begroot	€ 226.857	-
Verantwoord	€ 182.053	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 44.804	-
Tolerantie (F+O)	€ 15.000	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 4.323	2,37%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 15.221	8,36%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 19.544	10,74%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Ja	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 5.569	3,06%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 12.969	7%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 18.538	10,18%
Tolerantie overschreden (deugdelijke weergave)	Ja	-

48

### Begrotingsartikel 2 - Taakuitvoering zeestrijdkrachten

Verplichtingen		
Begroot	€ 714.076	-
Verantwoord	€ 697.563	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 16.513	-
Tolerantie (F+O)	€ 20.927	3,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%



Uitgaven		
Begroot	€ 714.076	-
Verantwoord	€ 711.618	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 2.458	-
Ontvangsten		
Begroot	€ 20.164	-
Verantwoord	€ 18.882	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 1.282	-
Uitgaven en Ontvangsten		
Begroot	€ 734.240	-
Verantwoord	€ 730.500	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 3.740	-
Tolerantie (F+O)	€ 21.915	3,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 27.988	3,83%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 27.988	3,83%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Ja	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 15.028	2,06%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 6.368	1%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 21.396	2,93%
Tolerantie overschreden (deugdelijke weergave)	Nee	-

### Begrotingsartikel 3 - Taakuitvoering landstrijdkrachten

Verplichtingen		
Begroot	€ 1.135.839	-
Verantwoord	€ 1.175.948	-



Verplichtingen		
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -40.109	-
Tolerantie (F+O)	€ 35.278	3,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 348	0,03%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 348	0,03%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Nee	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Uitgaven		
Begroot	€ 1.135.839	-
Verantwoord	€ 1.155.056	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -19.217	-
Ontvangsten		
Begroot	€ 20.523	-
Verantwoord	€ 26.772	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -6.249	-
Uitgaven en Ontvangsten		
Begroot	€ 1.156.362	-
Verantwoord	€ 1.181.828	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -25.466	-
Tolerantie (F+O)	€ 35.455	3,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 347	0,03%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 545	0,05%



Uitgaven en Ontvangsten		
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 892	0,08%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Nee	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 9.837	1%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 9.837	0,83%
Tolerantie overschreden (deugdelijke weergave)	Nee	-

51

#### Begrotingsartikel 4 - Taakuitvoering luchtstrijdkrachten

Verplichtingen		
Begroot	€ 663.949	-
Verantwoord	€ 857.262	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -193.313	-
Tolerantie (F+O)	€ 25.718	3,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 143	0,02%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 143	0,02%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Nee	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 4.124	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 4.124	0,48%
Tolerantie overschreden (deugdelijke weergave)	Nee	-
Uitgaven		
Begroot	€ 663.949	-
Verantwoord	€ 651.319	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 12.630	-





Ontvangsten		
Begroot	€ 15.286	-
Verantwoord	€ 15.256	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 30	-
Uitgaven en Ontvangsten		
Begroot	€ 679.235	-
Verantwoord	€ 666.575	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 12.660	-
Tolerantie (F+O)	€ 19.997	3,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 219	0,03%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 24.023	3,60%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 24.242	3,64%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Ja	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 71	0,01%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 17.578	3%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 17.649	2,65%
Tolerantie overschreden (deugdelijke weergave)	Nee	-

#### Begrotingsartikel 5 - Taakuitvoering marechaussee

Verplichtingen		
Begroot	€ 317.618	-
Verantwoord	€ 329.085	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -11.467	-
Tolerantie (F+O)	€ 15.000	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 20	0,01%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%



Verplichtingen		
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 20	0,01%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Nee	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Uitgaven		
Begroot	€ 317.618	-
Verantwoord	€ 328.658	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -11.040	-
Ontvangsten		
Begroot	€ 4.652	-
Verantwoord	€ 7.154	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -2.502	-
Uitgaven en Ontvangsten		
Begroot	€ 322.270	-
Verantwoord	€ 335.812	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -13.542	-
Tolerantie (F+O)	€ 15.000	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 23	0,01%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 810	0,24%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 833	0,25%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Nee	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%



Uitgaven en Ontvangsten		
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%

54

### Begrotingsartikel 6 - Investerings krijgsmacht

Verplichtingen		
Begroot	€ 1.313.418	-
Verantwoord	€ 633.007	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 680.411	-
Tolerantie (F+O)	€ 18.990	3,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 11.209	1,77%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 11.209	1,77%
Tolerantie overschreden (deugdelijke weergave)	Nee	-
Uitgaven		
Begroot	€ 1.173.362	-
Verantwoord	€ 1.019.656	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 153.706	-
Ontvangsten		
Begroot	€ 205.528	-
Verantwoord	€ 118.077	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 87.451	-
Uitgaven en Ontvangsten		
Begroot	€ 1.378.890	-



Uitgaven en Ontvangsten		
Verantwoord	€ 1.137.733	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 241.157	-
Tolerantie (F+O)	€ 34.132	3,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 2.126	0,19%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 21.946	1,93%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 24.072	2,12%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Nee	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 1.714	0,15%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 10.973	1%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 12.687	1,12%
Tolerantie overschreden (deugdelijke weergave)	Nee	-

55

**Begrotingsartikel 7 - Ondersteuning krijgsmacht door Defensie  
Materieel Organisatie**

Verplichtingen		
Begroot	€ 862.466	-
Verantwoord	€ 846.181	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 16.285	-
Tolerantie (F+O)	€ 25.385	3,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 6.297	0,74%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 6.297	0,74%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Nee	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%



<b>Verplichtingen</b>		
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
<b>Uitgaven</b>		
Begroot	€ 862.466	-
Verantwoord	€ 853.972	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 8.494	-
<b>Ontvangsten</b>		
Begroot	€ 42.667	-
Verantwoord	€ 59.554	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -16.887	-
<b>Uitgaven en Ontvangsten</b>		
Begroot	€ 905.133	-
Verantwoord	€ 913.526	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -8.393	-
Tolerantie (F+O)	€ 27.406	3,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 226	0,02%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 39.816	4,36%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 40.042	4,38%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Ja	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 2.572	0,28%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 39.072	4%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 41.644	4,56%
Tolerantie overschreden (deugdelijke weergave)	Ja	-

**Begrotingsartikel 8 - Ondersteuning krijgsmacht door Commando DienstenCentra**

Verplichtingen



Verplichtingen		
Begroot	€ 939.434	-
Verantwoord	€ 1.111.277	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -171.843	-
Tolerantie (F+O)	€ 33.338	3,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 8.759	0,79%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 8.759	0,79%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Nee	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Uitgaven		
Begroot	€ 939.434	-
Verantwoord	€ 1.040.029	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -100.595	-
Ontvangsten		
Begroot	€ 44.319	-
Verantwoord	€ 55.319	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -11.000	-
Uitgaven en Ontvangsten		
Begroot	€ 983.753	-
Verantwoord	€ 1.095.348	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -111.595	-
Tolerantie (F+O)	€ 32.860	3,00%



Uitgaven en Ontvangsten		
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 56.863	5,19%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 56.863	5,19%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Ja	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 6.324	0,58%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 45.639	4%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 51.963	4,74%
Tolerantie overschreden (deugdelijke weergave)	Ja	-

58

### Begrotingsartikel 9 - Algemeen

Verplichtingen		
Begroot	€ 95.502	-
Verantwoord	€ 84.443	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 11.059	-
Tolerantie (F+O)	€ 8.444	10,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Uitgaven		
Begroot	€ 95.502	-
Verantwoord	€ 100.566	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -5.064	-



Ontvangsten		
Begroot	€ 0	-
Verantwoord	€ 0	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 0	-
Uitgaven en Ontvangsten		
Begroot	€ 95.502	-
Verantwoord	€ 100.566	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -5.064	-
Tolerantie (F+O)	€ 10.057	10,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 8	0,01%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 8	0,01%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Nee	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%

#### Begrotingsartikel 10 - Centraal apparaat

Verplichtingen		
Begroot	€ 1.592.910	-
Verantwoord	€ 1.655.999	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -63.089	-
Tolerantie (F+O)	€ 49.680	3,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%





Verplichtingen		
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Uitgaven		
Begroot	€ 1.592.910	-
Verantwoord	€ 1.658.703	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -65.793	-
Ontvangsten		
Begroot	€ 6.937	-
Verantwoord	€ 2.669	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 4.268	-
Uitgaven en Ontvangsten		
Begroot	€ 1.599.847	-
Verantwoord	€ 1.661.372	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -61.525	-
Tolerantie (F+O)	€ 49.841	3,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 21	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 108	0,01%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 129	0,01%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Nee	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%

**Begrotingsartikel 11 - Geheime uitgaven**



Verplichtingen		
Begroot	€ 5.264	-
Verantwoord	€ 5.264	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 0	-
Tolerantie (F+O)	€ 526	10,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Uitgaven		
Begroot	€ 5.264	-
Verantwoord	€ 5.264	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 0	-
Ontvangsten		
Begroot	€ 0	-
Verantwoord	€ 0	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 0	-
Uitgaven en Ontvangsten		
Begroot	€ 5.264	-
Verantwoord	€ 5.264	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 0	-
Tolerantie (F+O)	€ 526	10,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%



Uitgaven en Ontvangsten		
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%

### Begrotingsartikel 12 - Nominaal en onvoorzien

Verplichtingen		
Begroot	€ 63.401	-
Verantwoord	€ 0	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 63.401	-
Tolerantie (F+O)	€ 0	10,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Uitgaven		
Begroot	€ 63.401	-
Verantwoord	€ 0	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 63.401	-
Ontvangsten		
Begroot	€ 0	-
Verantwoord	€ 0	-



Ontvangsten		
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 0	-
Uitgaven en Ontvangsten		
Begroot	€ 63.401	-
Verantwoord	€ 0	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 63.401	-
Tolerantie (F+O)	€ 0	10,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%

### Totaal begrotingsartikelen

Verplichtingen		
Begroot	€ 7.917.027	-
Verantwoord	€ 7.549.757	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 367.270	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 15.567	0,21%
Tolerantie (F)	€ 75.498	1,00%
Tolerantiegrens overschreden (F)	Nee	-
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Tolerantie (O)	€ 226.493	3,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 15.567	0,21%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 11.209	0,15%



Verplichtingen		
Tolerantie (F)	€ 75.498	1,00%
Tolerantiegrens overschreden (F)	Nee	-
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 4.124	0%
Tolerantie (O)	€ 226.493	3,00%
Tolerantiegrens overschreden (O)	Nee	-
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 15.333	0,20%
Uitgaven en Ontvangsten		
Begroot	€ 8.150.754	-
Verantwoord	€ 8.010.577	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 140.177	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 7.285	0,09%
Tolerantie (F)	€ 80.106	1,00%
Tolerantiegrens overschreden (F)	Nee	-
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 187.328	2,34%
Tolerantie (O)	€ 240.317	3,00%
Tolerantiegrens overschreden (O)	Nee	-
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 194.613	2,43%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 31.278	0,39%
Tolerantie (F)	€ 80.106	1,00%
Tolerantiegrens overschreden (F)	Nee	-
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 142.436	2%
Tolerantie (O)	€ 240.317	3,00%
Tolerantiegrens overschreden (O)	Nee	-
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 173.714	2,17%



## 6.2 Baten-lastendiensten

### Defensie Telematica Organisatie

Baten		
Begroot	€ 311.153	-
Verantwoord	€ 307.259	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 3.894	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 16.511	5,37%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 16.511	5,37%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Bijdrage moederdepartement		
Begroot	€ 273.008	-
Verantwoord	€ 270.638	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 2.370	-

### Dienst Vastgoed Defensie

Baten		
Begroot	€ 220.255	-
Verantwoord	€ 219.318	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 937	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%



Baten		
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 10	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 79	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 89	0,04%
Bijdrage moederdepartement		
Begroot	€ 71.437	-
Verantwoord	€ 70.866	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 571	-

### Paresto

Baten		
Begroot	€ 79.042	-
Verantwoord	€ 80.345	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -1.303	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 3.505	4,36%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 41	0,05%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 3.546	4,41%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 26	0,03%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 26	0,03%
Bijdrage moederdepartement		
Begroot	€ 77.416	-
Verantwoord	€ 77.479	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -63	-

### Totaal baten

Baten		
-------	--	--



Baten		
Begroot	€ 610.450	-
Verantwoord	€ 606.922	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 3.528	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 20.016	3,30%
Tolerantie (F)	€ 15.000	-
Tolerantiegrens overschreden (F)	Ja	-
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 41	0,01%
Tolerantie (O)	€ 18.208	3,00%
Tolerantiegrens overschreden (O)	Nee	-
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 20.057	3,30%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 36	0,01%
Tolerantie (F)	€ 15.000	-
Tolerantiegrens overschreden (F)	Nee	-
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 79	0%
Tolerantie (O)	€ 18.208	3,00%
Tolerantiegrens overschreden (O)	Nee	-
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 115	0,02%

67

### 6.3 Saldibalans

#### Saldibalanspost 3 - Liquide middelen

Saldibalans		
Verantwoord	€ 31.474	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -31.474	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%





Saldibalans		
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%

#### Saldibalanspost 5 - Uitgaven buiten begrotingsverband

Saldibalans		
Verantwoord	€ 61.031	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -61.031	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%

#### Saldibalanspost 6 - Ontvangsten buiten begrotingsverband

Saldibalans		
Verantwoord	€ 138.426	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -138.426	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%



### Saldibalanspost 7 - Openstaande rechten

Saldibalans		
Verantwoord	€ 0	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 0	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%

### Saldibalanspost 8 - Extra-comptabele vorderingen

Saldibalans		
Verantwoord	€ 289.832	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -289.832	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 121	0,04%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 121	0,04%

### Saldibalanspost 9 - Extra-comptabele schulden

Saldibalans		
Verantwoord	€ 0	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 0	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%



Saldibalans		
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%

70

#### Saldibalanspost 10 - Voorschotten

Saldibalans		
Verantwoord	€ 3.128.409	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -3.128.409	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 2.966	0,09%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 2.966	0,09%

#### Saldibalanspost 11 - Garantieverplichtingen

Saldibalans		
Verantwoord	€ 0	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 0	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%



Saldibalans		
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%

### Saldibalanspost 12 - Openstaande verplichtingen

Saldibalans		
Verantwoord	€ 3.566.714	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -3.566.714	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 11.209	0,31%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 11.209	0,31%

### Saldibalanspost 13 - Deelnemingen

Saldibalans		
Verantwoord	€ 0	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ 0	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 0	0,00%

### Totaal saldibalans

Saldibalans		
Verantwoord	€ 7.215.886	-



Saldibalans		
Verschil (begroot - verantwoord)	€ -7.215.886	-
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Tolerantie (F)	€ 72.159	1,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Tolerantie (O)	€ 216.477	3,00%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 14.296	0,20%
Tolerantie (F)	€ 72.159	1,00%
Tolerantiegrens overschreden (F)	Nee	-
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%
Tolerantie (O)	€ 216.477	3,00%
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 14.296	0,20%

72

## 6.4 Afgerekende voorschotten

### Totaal afgerekende voorschotten 2013

Totaal afgerekende voorschotten		
Verantwoord	€ 1.916.699	-
Verschil (begroot - verantwoord)	€ - 1.916.699	-
Tolerantie (F+O)	€ 57.501	3,00%
Fout (F) in de rechtmatigheid	€ 0	0,00%
Onzekerheid (O) in de rechtmatigheid	€ 41.723	2,18%
Totaal F+O in de rechtmatigheid	€ 41.723	2,18%
Tolerantiegrens overschreden (rechtmatigheid)	Nee	-
Fout (F) in de deugdelijke weergave	€ 20	0,00%



Totaal afgerekende voorschotten			<b>73</b>
Onzekerheid (O) in de deugdelijke weergave	€ 0	0%	
Totaal F+O in de deugdelijke weergave	€ 20	0,00%	
Tolerantie overschreden (deugdelijke weergave)	Nee	-	