



BIJLAGE 01

Herijking programma Grensverleggende IT (GrIT)

Door de toegenomen reële dreiging heeft Defensie de nadruk op hoofdtak 1 (bescherming van het Nederlands grondgebied en dat van onze bondgenoten) gelegd, naast de invulling van de hoofdtaken 2 en 3. De herijking van het programma GrIT heeft dit ook als nieuwe focus. De herijking is er dan ook op gericht om zo snel mogelijk nieuwe IT-functionaliteiten te realiseren die bijdragen aan het invullen van de eisen die het NATO Force Model per 1 januari 2025, de Snel Inzetbare Capaciteit (SIC) en Nationale Evacuatie Operaties (NEO) stellen.

Met deze herijking krijgt de operationele militair de prioriteit. De focus komt te liggen op het ontwikkelen van functionaliteit die hen in staat stelt hun taken beter uit te voeren. Dit wordt bereikt door nauwe samenwerking met en tussen de defensieonderdelen. Vanuit de operatie is aangegeven waar de grootste behoefte ligt, gelet op de eerste hoofdtak. Vervolgens heeft het programma dit vertaald naar een strategie waarbij deze functionaliteiten zo snel mogelijk ontwikkeld en geïmplementeerd worden. Daarbij is rekening gehouden met de voortgang die het programma reeds behaald heeft. Een voorbeeld hiervan is de kleinste variant van de module 'ontplooid' van de mobiele operationele compartimenten. Dit is in feite een klein datacenter wat militairen in een rugzak mee het veld in nemen. Dit stelt militairen in staat om snel operationele informatie te delen.

Bij de herijking zijn tevens de opvolging van de aanbevelingen van het Adviescollege ICT-Toetsing (AcICT) in het BIT-onderzoek GrIT 2023 (Kamerstuk 35 728, nr. 11) en het CIO-advies (Kamerstuk 35 728, nr. 12) verwerkt¹.



Figuur 1: Samenvatting herijkingprogramma GrIT

Dit alles heeft geleid tot vier uitgangspunten voor de herijking:

1. De versterkte focus van Defensie gericht op hoofdtak 1 heeft ook gevolgen voor het programma GrIT. De doelstellingen van GrIT zijn aangescherpt zodat ze gericht zijn op het zo snel mogelijk waarde leveren voor de Krijgsmacht.

¹ De verbetermaatregelen in de brief van de Staatssecretaris van Defensie op 29 september jl. aan de TK (derde Voortgangsrapportage GrIT en BIT-toets 2023) zijn ontleend aan de herijking van de aanpak en de besturing van GrIT

2. De implementatiestrategie om de aangescherpte doelstellingen van GrIT te realiseren, is gebaseerd op focus en complexiteitsreductie.
3. De besturing van het programma en een zakelijke aansturing van het consortium zijn zodanig ingericht dat deze de handelingssnelheid bevorderen en een betere aansluiting met de gebruikers waarborgen.
4. Het leiderschap van het programma GrIT wordt versterkt en werkt aan een werkomgeving waarin medewerkers elkaar weten te vinden en elkaar aanspreken om sneller tot resultaten te komen.

Defensie en het consortium hebben een zakelijke en stevige dialoog gevoerd over hoe GrIT op kortere termijn via een herijkte implementatiestrategie meer toegevoegde waarde voor Defensie kan opleveren. Hiervoor investeren Defensie en het consortium in het vergroten van de effectiviteit van de samenwerking.

1. Aangescherpte doelstellingen en kaders voor GrIT

Maatregel 1: Aanscherpen doelstellingen programma GrIT

Als gevolg van de focus van de krijgsmacht op hoofdtak 1 is het noodzakelijk zo snel maar flexibel mogelijk te voorzien in een nieuwe en moderne IT-infrastructuur en IT-dienstverlening. Hiervoor heeft Defensie de hoofdoelstelling en subdoelstellingen van het programma GrIT aangescherpt:

"Ontwikkel, bouw, implementeer, migreer en beheer, in samenwerking met strategische partner Athena, de IT-infrastructuur en IT-diensten die van toegevoegde waarde zijn voor Defensie². Doe dit binnen de scope, tijd en de financiële kaders van het programma GrIT. Adopteer gezamenlijk, en naar vermogen, toekomstige ontwikkelingen gedurende de samenwerking."

Met deze doelstellingen is GrIT nadrukkelijk gericht op leveren van maximaal toegevoegde waarde voor Defensie. Zaken die hier niet direct aan bijdragen, zoals de reorganisatie van COMMIT/JIVC, zijn geen onderdeel meer van de doelstelling.

Maatregel 2: Herijken High Level IT-Ontwerp, functionele eisen en ontwerp als kader voor GrIT

De lessen uit de oorlog in Oekraïne zijn voor de Nederlandse krijgsmacht zeer relevant. Voorbeelden zijn de noodzaak van (*near*) *real time* informatiedeling en beschikbaarheid op alle niveaus, de vereiste grote mobiliteit van decentrale commandoposten in het veld met een frequente tussentijdse actualisering van software als bescherming tegen cyberaanvallen (verkleinen EMS-footprint). Dit is nodig om informatiegestuurd optreden (IGO) en multi-domein optreden (MDO) mogelijk te maken.

GrIT moet hier een bijdrage aan leveren. Daarom heeft Defensie besloten om het High Level IT-Ontwerp (HLO), de benodigde IT-functionaliteit, de IT-normentabel en het Technisch Ontwerp te herijken.

² Nadruk op hoofdtak 1, naast hoofdtak 2 en 3, adaptie van FMN-spirals conform de FMN Life Cycle roadmap, voldoen aan eisen NATO Force Model per 1 januari 2025, de vereiste mobiliteit in de commandovoering en de ontwikkeling en implementatie bij de defensieonderdelen van de overige IT/BV-programma's waaronder Foxtrot en IT/IV-projecten uit de P3M portfolio

Daarnaast moet Defensie beslissen over een aantal dilemma's rondom de inrichting van de IT. Dit betreft bijvoorbeeld de wens om data uit wapen- en informatiesystemen te kunnen combineren, versus de (internationale) beveiligingseisen. Ook de organisatorische verbinding tussen de programma's GrIT en Foxtrot en de operationele wens om *proof of concept*-producten te gebruiken, moet worden afgewogen tegen de hiervoor nodige beheer- en ondersteuningsactiviteiten en beschikbare schaarse capaciteit. Deze dilemma's zijn eind februari besproken met de defensieonderdelen. Hieruit zijn voor een aantal dilemma's oplossingen gekomen. Omdat dit niet voor alle dilemma's geldt, blijft deze werkgroep, onder leiding van de opdrachtgever, in stand voor in elk geval de komende zes maanden.

De resultaten van deze besluiten leiden tot concrete inzichten en resultaten op basis waarvan Defensie het nieuwe implementatieplan opstelt.

2. Uitgangspunten en aanpak alternatieve implementatiestrategie GrIT

Maatregel 3: *Behouden voortgang programma en toepassen 'no regret' maatregelen tot implementatieplan*

In deze maatregel zijn de focus op hoofdtak 1 en de drie uitgangspunten van het CIO-advies (behouden van voortgang, optimaliseren van het programma door uitvoeren 'no regret' maatregelen³ en versterken en herijken van het programma) verwerkt.

Het eerste uitgangspunt betekent dat GrIT doorgaat met het voortbouwen op de in 2023 bereikte resultaten, waaronder:

1. Alle voorbereidingen worden getroffen om de applicaties feilloos te laten migreren van de huidige IT naar de nieuwe IT. Zodat de huidige IT op termijn kan worden uitgeschakeld. In de 'migratiefabriek' worden de applicaties gecheckt voordat ze daadwerkelijk worden overgezet naar de nieuwe IT infrastructuur. Hierdoor krijgen de gebruikers toegang tot de nieuwste applicaties en is Defensie en stap dichterbij het uitzetten van de huidige IT infrastructuur.
2. Er is een eerste versie van de modules ontplooid (M-Module) gerealiseerd met een robuustere IT die sneller operationeel inzetbaar is. Een Module Ontplooid is te vergelijken met een verplaatsbaar datacenter voor in het veld. Dit geeft militairen toegang tot de nieuwe techniek die dubbel is uitgevoerd. Dit laatste verhoogt de beschikbaarheid.
3. De *Home Base Link fieldtest*, de connectie tussen een eenheid op oefening/missie en Nederland, en diverse GrIT hoog gerubriceerde informatie (HGI)-omgevingen en platformen voor productie- en testdoeleinden. Hiermee kan het programma blijven doorontwikkelen om zo uiteindelijk de definitieve oplossingen te implementeren voor HGI. De gebruikers zullen dit niet merken, maar de IT is naar de nieuwste standaarden gebracht.
4. De migratie van SAP-systemen voor de ondersteuning van de bedrijfsvoering (via het programma Roger) en NetApp-omgevingen naar GrIT-infrastructuur. Hiermee zijn de SAP-systemen verplaatst van de huidige naar de nieuwe IT infrastructuur.

³ Getroffen maatregelen zijn conform CIO-advies herijking aanpak en besturing GrIT en betreffen ook het reduceren van het aantal managementlagen, het vereenvoudigen van werkprocessen en kortere procedures, toewijzen vaste GrIT resourcepool ook vanuit defensieonderdelen

In de eerste helft van 2024 worden de functionaliteiten en bijbehorende IT-diensten die nagenoeg gereed zijn, opgeleverd. Dit betreft:

1. Opleveren van Twin Datacenter (Blok 25). Met het huidige data center is er een tekort aan capaciteit, dat is met het nieuwe data center opgelost. Omdat dit een Twin Datacenter betreft is het redundant. Dat betekent dat er altijd een back-up beschikbaar is. Met het nieuwe datacenter is data opslag sneller en veiliger.
2. Opleveren van een eerste versie van het Private Cloud Platform voor gebruikers in een pilot (Blokken 14-17). Hiermee heeft de IT-infrastructuur een betere beschikbaarheid en schaalbaarheid.
3. Vervangen van verschillende Titaan Modules Ontplooid (MO) door GrIT MO's. Het gaat hierbij om de eerder genoemde verplaatsbare datacenters. Deze zijn sneller inzetbaar en presteren beter dan de huidige. De MO's zijn redundant en hebben meer opslagruimte. Daarnaast worden er grotere aantallen geleverd, waardoor de militairen niet meer in poules hoeven te werken.
4. Realiseren van een sneller VDI/Mulan netwerk en daarmee een verbeterde gebruikservaring voor alle gebruikers. Gebruikers merken dit doordat zowel het netwerk als de applicaties op het netwerk sneller opstarten.

De in de tweede helft van 2024 te verwachten resultaten zijn:

1. Het Defensie Private Cloud Platform (Blokken 14-17) voor de LGI-applicaties komt beschikbaar voor alle gebruikers;
2. Implementatie Identity & Access Management (Blok 22), waarop bepaald wordt welke personen welke informatie mag zien, de gebruiker wordt geautoriseerd voor de betreffende informatiesystemen.
3. Inrichting Information Exchange Gateway (Blok 23) waardoor gebruikers data kunnen uitwisselen tussen verschillende rubriceringsniveaus. Gebruikers kunnen dan federatief samenwerken, waarbij twee verschillende informatiedomeinen (bijvoorbeeld twee ministeries of twee NAVO partners) kunnen werken in één systeem en verschillende rubriceringsniveaus kunt koppelen;
4. Oplevering van een deel van de IT Toegangscontrole (Blok 24), waarbij personen gecontroleerd toegang krijgen tot data in het datacenter en voorkomt ook dat data ongecontroleerd het datacenter kan Verlaten.

Op basis van het tweede uitgangspunt in het CIO-advies zijn onderstaande 'no regret' maatregelen getroffen ter optimalisatie van het programma:

- Versterken programmadirectie GrIT door de aanstelling van een interim directeur GrIT, dit draagt ook bij aan de zakelijke aansturing van het consortium;
- Er worden geen nieuwe blokken aan het consortium in opdracht geven voordat al lopende blokken worden opgeleverd;
- Mitigeren kwetsbaarheden door ontwikkelingen rond A-partner Atos;
- Stoppen met de ontwikkeling Protected Core Network (Blok 10) door het consortium;
- Inzetten van een ander product voor het realiseren Security Operations Center (Blok 21);
- Toepassen adequate set acceptatiecriteria (goed is goed genoeg);
- Toepassen van een veilig en tegelijkertijd pragmatisch accreditatieproces door de Beveiligingsautoriteit dat past bij een bij de door het AcICT geadviseerde aanpak, waarbij de minimale benodigde functionaliteit als

eerste deellevering wordt gerealiseerd gevolgd door aanvullende functionaliteit en dienstverlening.

Deze *no regret* maatregelen zijn oplossingen voor de meest voorkomende knelpunten uit de dagelijkse praktijk van het programma. Deze moeten leiden tot een snellere oplevering. Uit de praktijk blijkt bijvoorbeeld dat het programma voor het perfecte resultaat gaat en IT pas in gebruik nemen wanneer dit volledig af is. Met deze *no regret* maatregelen wordt er meer gewerkt vanuit de bedoeling. De bedoeling kan zijn 'zo snel mogelijk operationele modules gebruiken'. De bijhorende documentatie volgt dan zo snel als mogelijk, maar staat in gebruikname niet meer in de weg.

Maatregel 4: Hanteren drie focusregels

Met oog op de defensiebrede prioriteit voor gereedstelling en inzet voor hoofdtak 1 worden drie focusregels benoemd⁴:

- Focus 1: releasematig leveren van delen van blokken die:
 - Voor de krijgsmachtonderdelen meerwaarde bieden in het ontplooid domein;
 - nagenoeg gereed zijn;
 - noodzakelijk zijn voor het functioneren van de nieuwe GrIT-infrastructuur in combinatie met de huidige IT.
- Focus 2: oplossen acute pijnpunten in huidige IT:
 - realiseren van delen van blokken die deze pijnpunten binnen de huidige IT oplossen ten behoeve van continuïteit.
- Focus 3: uitstellen of stoppen van werkzaamheden die niet tot de focus behoren.

Met deze focus wil Defensie minder tegelijk doen. De personele capaciteit wordt zo geconcentreerd op het releasematig opleveren van de nieuwe IT en de noodzakelijke aanpassingen van de huidige IT die samen de meeste toegevoegde waarde voor Defensie bieden. Pas na het succesvol opleveren de blokken voor het operationele domein worden de statische delen van de blokken gerealiseerd, voor zover deze niet kritiek zijn voor focus 1 en 2.

Maatregel 5: Onderscheiden drie doelgroepen om slagvaardigheid te bevorderen en complexiteit te reduceren

Door het besluit om GrIT niet naast de huidige IT maar in samenhang met de huidige IT te realiseren (Kamerstuk 31 125, nr. 115), zijn veel afhankelijkheden tussen de GrIT-blokken en de huidige IT ontstaan. Door het voornamelijk sturen op de initiatie en de realisatie van afzonderlijke blokken, heeft het programma onvoldoende resultaten behaald.

Om dit te doorbreken en aan te sturen naar werkende oplossingen worden voortaan drie gebruikersgroepen onderscheiden:

- **Doelgroep 1:** Ontplooid operationele IT voor de OpCo's;
- **Doelgroep 2:** IT voor JIVC, voor IT-dienstverlening aan de defensieonderdelen;
- **Doelgroep 3:** IT voor alle eindgebruikers.

⁴ Het adviescollege ICT-Toetsing heeft het advies gegeven om als Defensie heldere keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Aanleiding hiervoor is dat er teveel werk tegelijk wordt gedaan waardoor er te weinig voortgang wordt geboekt

Door de functionaliteiten en oplossingen te groeperen naar deze afzonderlijke gebruikersgroepen, kan de complexiteit van de aansturing van het programma worden gereduceerd.

Zoals aangegeven zijn voor de operationele IT de operationele commando's (OpCo's) de gebruikers. Hun directe betrokkenheid en inzet als partners van GrIT is cruciaal om GrIT succesvol te kunnen implementeren. Een regiegroep waarin de OpCo's zitting hebben, zal voor te realiseren nieuwe IT voor het operationele domein als Business Change Board fungeren. Bij knelpunten neemt de Programma Board GrIT besluiten. De OpCo's hebben reeds bij het programma hun prioriteiten aangegeven. Het programma prioriteert die functionaliteit die bijdraagt aan snelle en veilige toegang tot data en de mogelijkheden om data te delen met (NAVO)partners.

COMMIT/JIVC is de grootste gebruiker van voor doelgroep 2 op te leveren functionaliteiten. Deze worden door het consortium gebouwd en werkend gemaakt met de huidige IT en geaccepteerd door COMMIT/JIVC. De aansturing van de realisatie vindt plaats door COMMIT/JIVC via een in het implementatieplan nog nader uit te werken structuur. De aansturing van het beheer gedurende de opvolgende terbeschikkingstellings- en dienstverleningsfasen verloopt via de reguliere operationele lijn binnen COMMIT/JIVC.

Voor IT die alle defensiemedewerkers gebruiken (doelgroep 3) zal ook een regiegroep als Business Change Board fungeren. Via de opdrachtnemer wordt de planning van de uitrol van de nieuwe moderne werkplek omgeving (MWO) aan de Programma Board GrIT ter vaststelling aangeboden.

3. Besturing van het programma en zakelijke aansturing van Athena

Maatregel 6: Inrichten nieuwe governance programma GrIT met inbreng onderscheiden gebruiksdoelgroepen via staande structuren

Voor de herijkte implementatiestrategie is ook de opzet en inrichting van de besturing aangepast. Ten aanzien van de bestuurlijke aansturing van het programma GrIT is - in lijn met de uitgangspunten van Besturen Bij Defensie - het opdrachtgeverschap van de SG overgedragen aan CDS. De pCDS heeft als voorzitter van de Programma Board GrIT het mandaat om de realisatie van GrIT binnen de kaders van de business case aan te sturen⁵. De opdrachtnemer van het programma GrIT is C-COMMIT. De *quality assurance* wordt onafhankelijk extern ingevuld.

Voor de gebruikersparticipatie van de drie doelgroepen uit maatregel 5 is ervoor gezorgd dat zij via de bestaande, reguliere defensiestructuren beter bij het programma GrIT betrokken zijn.

De regiegroepen focussen als Business Change Board op de integrale afweging rondom de allocatie van schaarse capaciteit voor operationele behoeften, instandhouding en (*run*) en vernieuwingsprogramma's (*change*). Knelpunten ten

⁵ De Programma Board GrIT is samengesteld conform het CIO-advies d.d. 19 december 2023.

aanzien van GrIT die door een regiegroep niet oplosbaar zijn, worden ter besluitvorming voorgelegd aan de Programma Board GrIT.

Ten slotte wordt het aantal managementlagen binnen de programmaorganisatie verkleind. Ook wordt de kennis en ervaring in zowel het consortium als het Defensieteam vergroot.

Maatregel 7: Vereenvoudigen werkwijze en controls en stroomlijnen processen gericht op resultaat

Door de versterkte focus op hoofdtak 1, is het vinden van een passende balans tussen snel leveren en het uitsluiten van risico's een uitdaging. De doorlooptijd van het initiëren van een blok tot de start van de realisatie bedraagt nu gemiddeld 40 weken. Ook het proces om technische veranderingen te realiseren is omslachtig en tijdrovend. Om slagvaardiger te kunnen werken, worden de verschillende processen gestroomlijnd. Het consortium is gevraagd hiervoor *best practices* uit andere organisaties aan te dragen. Ook zal door de benodigde COMMIT/JIVC-capaciteit voor de komende 12 maanden beschikbaar worden gesteld en onder directe aansturing van de programmadirecteur worden gebracht.

Het programma GrIT kent afhankelijkheden die buiten de invloedssfeer van het programma liggen, maar die het tempo van realiseren van GrIT beïnvloeden. Dit geldt bijvoorbeeld voor de wijze waarop de acceptatieprocessen en accreditatieprocessen kunnen worden ingericht. Defensie zal daarom samen met de verschillende toezichthouders bezien hoe tot een meer slagvaardige werkwijze kan worden gekomen.

Het consortium heeft toegezegd hun rol slagvaardiger en meer gericht op het realiseren van toegevoegde waarde voor Defensie in te vullen. Dit gaan zij doen door knelpunten sneller te escaleren en het eigen team te versterken.

Maatregel 8: Zakelijk sturen aansturen van het consortium op realiseren toegevoegde waarde voor Defensie

Defensie prioriteert de blokken die het meest bijdragen voor inzet bij hoofdtak 1. Op basis van deze prioritering stuurt Defensie resultaatgericht op het consortium. Onderdeel van het implementatieplan is een door het consortium geactualiseerde integrale planning voor de drie doelgroepen. Deze planning biedt inzicht in de eerste releases, afhankelijkheden, eventuele knelpunten en koppelingen, en het kritieke pad. De planning bevat voldoende buffers om flexibiliteit te hebben en tegenvallers op te vangen.

De planning wordt doorlopend door Defensie getoetst en aangepast aan de prioriteiten. De (eventueel) door Defensie te realiseren aanpassingen in de huidige IT worden hierbij betrokken. Hiervoor zal Defensie de contractueel beschikbare stuurinstrumenten nadrukkelijker inzetten en het consortium formeel aanspreken bij het uitblijven van voldoende resultaat. Zodra het consortium een deadline niet dreigt te halen, wordt dit direct aan de programmadirectie GrIT gerapporteerd, voorzien van een advies en mogelijke oplossingsrichtingen voor de dreigende afwijking en in een afwijkingsrapportage formeel vastgelegd.

Defensie heeft besloten dat leveranciers uit het consortium pas nieuwe werkzaamheden in opdracht krijgt als ander werk succesvol met een herkenbare

toegevoegde waarde voor de gebruiker(s) is afgerond. Defensie zal ook zelf beter sturen op de door de Defensie in te vullen randvoorwaarden en het stroomlijnen van de eigen processen.

4. Leiderschap, houding en gedrag

Maatregel 9: *Versterkt leiderschap en elkaar robuust aanspreken op houding en gedrag in een veilige en inclusieve werkomgeving met inzet van 'soft controls'*
Bij de herijking is onderkend dat leiderschap en elkaar aanspreken op houding en gedrag essentieel zijn voor succes van het programma. Elkaar opzoeken, proactief kennis delen om samen knelpunten op te lossen en waar nodig snel te escaleren om samen toegevoegde waarde voor Defensie te leveren zijn door Defensie als norm gesteld. Om hieraan bij te dragen is er een ervaren interim programmadirecteur aangesteld. Mede onder zijn leiding zijn er al verdiepende sessies met de werknemers van het programma geweest gericht op samenwerken. Daarin zijn knelpunten besproken en is er aandacht geweest voor onderlinge samenwerking en de aansturing van het programma.

Voor het creëren van een team met een samenbindend *esprit de corps* tussen Defensie en het consortium, is het essentieel dat teams op één locatie op vaste momenten in de week kunnen samenwerken en dat een veilige en inclusieve werkomgeving wordt geborgd. Ook is een betere communicatie binnen en buiten Defensie over de bereikte resultaten van belang om de energie binnen de teams te behouden. Hiertoe stelt Defensie een communicatieplan voor de in- en externe communicatie op.

De genomen maatregelen dragen nu bij aan een verbetering van leiderschap, houding en gedrag. Het is echter noodzakelijk dat hier aandacht voor blijft. In het vervolg van het programma zal meer aandacht zijn op het borgen van een werkomgeving waarin goed wordt samengewerkt om resultaten te behalen.