

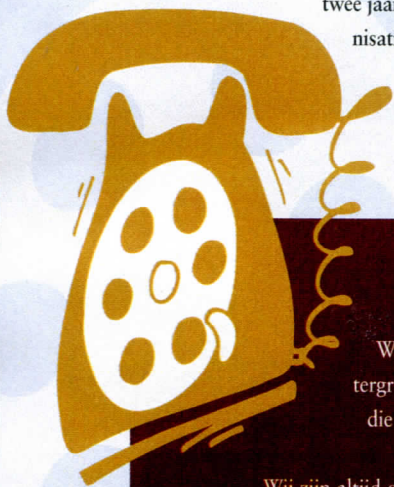




# REDACTIONNEEL Meten is weten

Door Ron Voragen

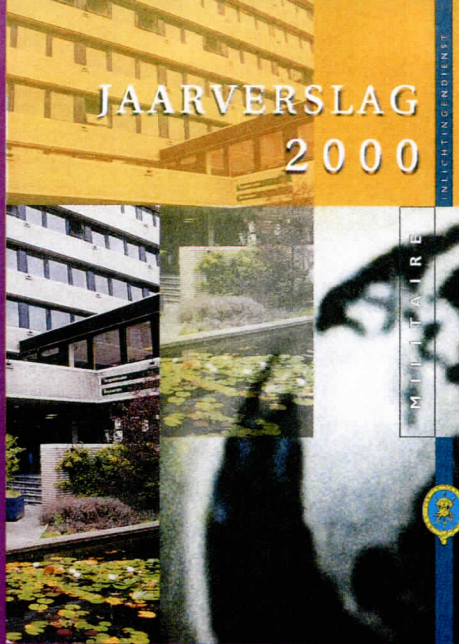
Meten is weten is een gevelegd gezegde. In dit nummer van INGELICHT komt deze uitspraak dan ook vaak aan de orde. In verschillende artikelen, waaronder die van Fijko van der Laan, wordt op dit fenomeen dieper ingegaan. Naast dit onderwerp wordt deze maand ook ruim aandacht besteed aan de strategische visie van de MID met als belangrijk aspect de Inlichtingen- en Veiligheidsbehoefte Defensie (IVD). Naast de inmiddels vertrouwde rubrieken vindt u in dit nummer onder andere een verslag van de afdeling BMTP die in de Verenigde Arabische Emiraten de International Defence Exhibition & Conference 2001 (IDEX) bijwoonde en blik op onze P in zijn afscheidinterview terug op twee jaar reorganisatie MID.♦



## CORRESPONDENTEN EN AGENTEN GEVRAAGD

Wie heeft er inspiratie om eens een leuk stukje of interessant achtergrondverhaal te schrijven voor ons blad? Ook als u collega's kent die een leuke hobby hebben en die daar best graag met de redactie over willen praten houden wij ons aanbevelen.

Wij zijn altijd op zoek naar enthousiaste correspondenten en tipgevers. U kunt Martinette en mij bereiken op de zesde verdieping van gebouw 32, kamer 6.43. Onze telefoonnummers zijn 070 - 4419039 en 070 - 4419040. Naar ons mailen (via DONAR) of faxen kan natuurlijk ook. Het faxnummer is 070 - 4419010 t.n.v. Bureau Communicatie.♦



## MID presenteert Jaarverslag 2000

Ook dit jaar legt de MID weer verantwoording af voor zijn werkzaamheden over het jaar 2000. Het jaarverslag is inmiddels breed verspreid. Mocht u echter nog geen exemplaar hebben ontvangen dan kunt u contact opnemen met het bureau Documentair Informatiebeheer (BDI) of het bureau Communicatie.u

Vanuit onze eigen organisatie hoor ik nog al eens de kritische noot dat "de MID geen strategie heeft". Als voormalig docent strategie aan het Koninklijke Instituut voor de Marine en voormalig Hoofd Afdeling Militaire Strategie van de Defensiestaf moet ik me zulke opmerkingen aangaande onze 'strategie' natuurlijk aantrekken. Ik heb er ook een duidelijke kijk op hoe hier bij de MID mee om te gaan. Die deel ik graag met u.

Ten eerste vind ik het raadzaam voorzichtig te zijn met het hanteren van grote woorden zoals 'strategie' en dergelijke. Al te vaak wordt hierbij gedacht aan 'de ideale situatie' die als een soort wensdroom boven de horizon hangt. Daar blijft hij meestal ook hangen. De werkelijkheid bij defensie is nu eenmaal wat weerbarstiger. Ook brede, aan het papier toevertrouwde visies bezie ik met enig wantrouwen. Vaak zijn factoren van invloed op dit soort visies al veranderd voordat de inkt droog is en kan men opnieuw beginnen. Dat wil niet zeggen dat het beter is om als een soort Karel Appel "maar wat aan te rotzooien". Dat doet de MID dan ook niet. De MID stelt zich pragmatisch op in een dynamische omgeving en tracht daarin zijn kerntaak zoals verwoord in ons mission statement zo doelmatig en effectief mogelijk te vervullen. Daarnaast letten we ook scherp op veranderingen in veiligheidssituatie, taakstelling en techniek die op ons afkomen. Zonodig moeten we daar flexibel op inspelen. Dat geldt voor mij, maar ook voor u. Er gaat du niets boven een flinke portie kritisch en gezond verstand en de bereidheid die ingrediënten ook te gebruiken. En dat geldt voor eenieder in de dienst op zijn of haar eigen niveau in de eigen werksituatie. En hoe gaat de MID dan 'strategisch' te werk? Wel, praktisch en in stappen. In den beginne was er immers niets. Richting is dan vooralsnog belangrijker dan doel. Allereerst is daar het Plan van de MID (Hoofdstuk 4 van het Activiteitenplan en Begroting Centrale Organisatie) dat de grondslag vormt voor onze begroting. In het najaar van 1999 zijn de toekomstplannen voor de meest investeringsgevoelige

## COLOFON

INGELICHT wordt uitgeven onder verantwoordelijkheid van de directeur Militaire Inlichtingendienst (MID).

Dit informatiemagazine verschijnt maandelijks en is in principe bedoeld voor al het burger en militair personeel werkzaam bij de MID. Deze publicatie wordt verzorgd door het Bureau Communicatie, van de Hoofdafdeling Bedrijfsvoering.

Eindredactie: R.W.G.M. Voragen bc

Redactie: M.A.M. Bemelmans-Oonincx

Cartoons: Henk Slijkhuis

Fotografie: Media Centrum MID, IMINT

Vormgeving: Theo Olsthoorn

Druk en lithografie: Hofstad Druktechniek

Zoetermeer

Oplage: 1.000 expl.

### Deadlines INGELICHT

Mocht u de redactie van informatie willen voorzien, denk dan even aan de volgende data:

Inleveren kopij	Verschijningsdatum
13 juni	5 juli
15 augustus	6 september
12 september	5 oktober
10 oktober	1 november
14 november	6 december

De redactie behoudt zich het recht voor om bijdragen - waaronder ingezonden brieven - niet, gedeeltelijk of gewijzigd te plaatsen. Aan de inhoud van dit blad kunnen geen rechten worden ontleend.

Foto omslag: IDEX-2001



delen van de dienst, verbindinginlichtingen en informatievoorziening, in kaart gebracht. Daarmee is een gezonde budgettaire basis onder de MID gelegd. Daarop kan in komende jaren worden voortgebouwd. Vervolgens is de Inlichtingen- en Veiligheidsbehoefte Defensie (IVD) ontwikkeld, die als basis onder onze werkprocessen jaarlijks wordt bijgesteld. De IVD geeft richting aan ons werk en maakt het mogelijk prioriteiten te stellen. Ook kunnen verwerving en verwerking van inlichtingen in teamverband beter op elkaar worden afgestemd. Ten slotte is er ook praktisch gekeken hoe crisisbeheersingsoperaties beter met inlichtingen ondersteund kunnen worden, zowel op het niveau van de Chef Defensiestaf als van de operationele commandant. De inlichtingenstructuur UNMEE (waar ik al vaker over schreef) dient als voorbeeld.

Naast deze praktische stappen is ook de studeerkamer opgezocht. Is het schip eenmaal bestuurbaar en ligt het op koers, dan is het immers ook prettig te weten waar je wilt uitkomen. Door de afdelingen Verbindingsinlichtingen en HUMINT zijn inmiddels zogenoemde basisstudies afgerond. Daar staat in wat die afdelingen nu doen, wat er aan veranderingen op hen afkomt en hoe de toekomst van die afdelingen er derhalve uit moet zien. Daarbij wordt ook aangegeven wat er concreet moet gebeuren om tot die gewenste situatie te komen en wat dat kost.



Bij de afdeling Contra-Inlichtingen en Veiligheid is een dergelijke studie in de maak, en ook (delen van) de afdeling Analyse en Rapportage zullen zo in kaart worden gebracht. Aan de bedrijfsvoeringkant van de MID is het project Omega het strategische antwoord op de noodzakelijke aanpassing van documentaire informatievoorziening en archivering in een digitaliserende omgeving. Ook met de afdeling Conceptuele Zaken van de Defensiestaf (ja, ja,

duch toch een beleidsvisie) wordt nu naar aanleiding van UNMEE verder gestudeerd op inlichtingensteun bij crisisbeheersingsoperaties.

De uitkomsten van dit studeerwerk krijgen weer een plaats in de aanpassing van ons Plan. In het kader van het overheidsbrede project 'Van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording', inmiddels beter bekend als 'VBTB', moet ook de MID trouwens sowieso scherper aangeven wat we willen bereiken, wat we daarvoor gaan doen en wat dat mag kosten. Al zou de MID geen 'strategie' willen, deze nieuwe manier van begroten en verantwoording afleggen in een jaarverslag dwingt ons daar vanzelf toe.

Kennelijk loopt het met die 'strategie' van de MID wel los, zij het dat die niet breed, afstandelijk en beschouwelijk is, maar concreet en tastbaar, en gericht op afgebakende en haalbare doelen met de bijbehorende maatregelen en geld. En dat is wat mij betreft precies het kwaliteitskenmerk van een goede strategie.

Joop van Reijn  
Generaal-majoor der Mariniers

## MID-huwelijk

Door Ron Voragen

Donderdag 3 mei 2001 hebben Hans [redacted] en Inge van [redacted] beide werkzaam bij onze dienst elkaar in het oude gemeentehuis aan het plein te Wateringen hun ja-woord gegeven. Ze hebben elkaar een aantal jaren geleden bij de MID leren kennen. Zoals ze zelf zeiden: "Vijftig jaar en nog wat... Zevenenveertig en een beetje... Bijna vijf jaar bij elkaar. Samen lachen, samen huilen, 'n knuffel of een streel door je haar. Dat warme gevoel, die tederheid en emotie. Eindelijk een 'nest' gevonden. Je kiest voor elkaar. Wat is dan nog dat ultieme doel? Dan ga je trouwen!"

Tijdens de receptie waren vele MID'ers van de partij om het kersverse echtpaar te feliciteren. Ook de bruidsrapportage werd uiteraard verzorgd door onze MID-fotograaf Albert [redacted] die op persoonlijke titel door het bruidspaar was ingehuurd om één en ander op de 'gevoelige' plaat vast te leggen. ♦





# 'A camera never lies', ofwel de macht van het beeld



In deel twee van 'A camera never lies' heeft u kunnen lezen wat we met beeldmateriaal kunnen waarnemen, deel drie gaf een uiteenzetting over de taak van de beeldanalist. In dit laatste deel wordt een beeld geschetst van wat nu eigenlijk 'remote sensing' is. Hoe komen de beelden tot stand, wat is er op te zien en welke problemen kunnen zich eventueel voordoen.

Door Lub Gringhuis

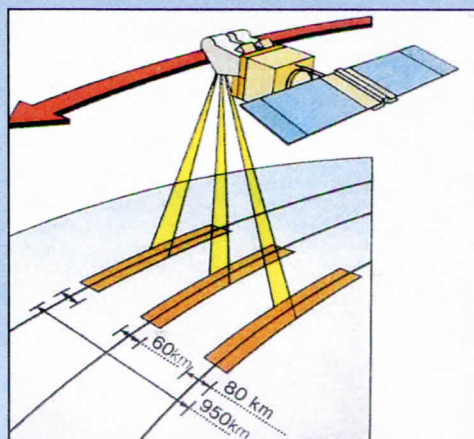
'Remote Sensing', ook wel 'aardobservatie' of 'teledetectie' genoemd, is de techniek om op afstand informatie te verzamelen over de land- en watermassa van de aarde. 'Remote Sensing' is gebaseerd op metingen van elektromagnetische energie die door de aarde of door objecten op of boven het aardoppervlak gereflecteerd of uitgestoten wordt. In feite nemen we dus de natuurkundige status van de aarde of ruimtelijk verdeelde objecten waar. 'Remote Sensing' hoeft dus niet per se door satellieten te worden uitgevoerd. Dit kan ook door bemande en onbemande vliegtuigen (UAV) worden gedaan. Eén van de laatste ontwikkelingen is de Global Hawk. Dit is een strategische

**Serie Imagery  
Intelligence  
(IMINT) slot**

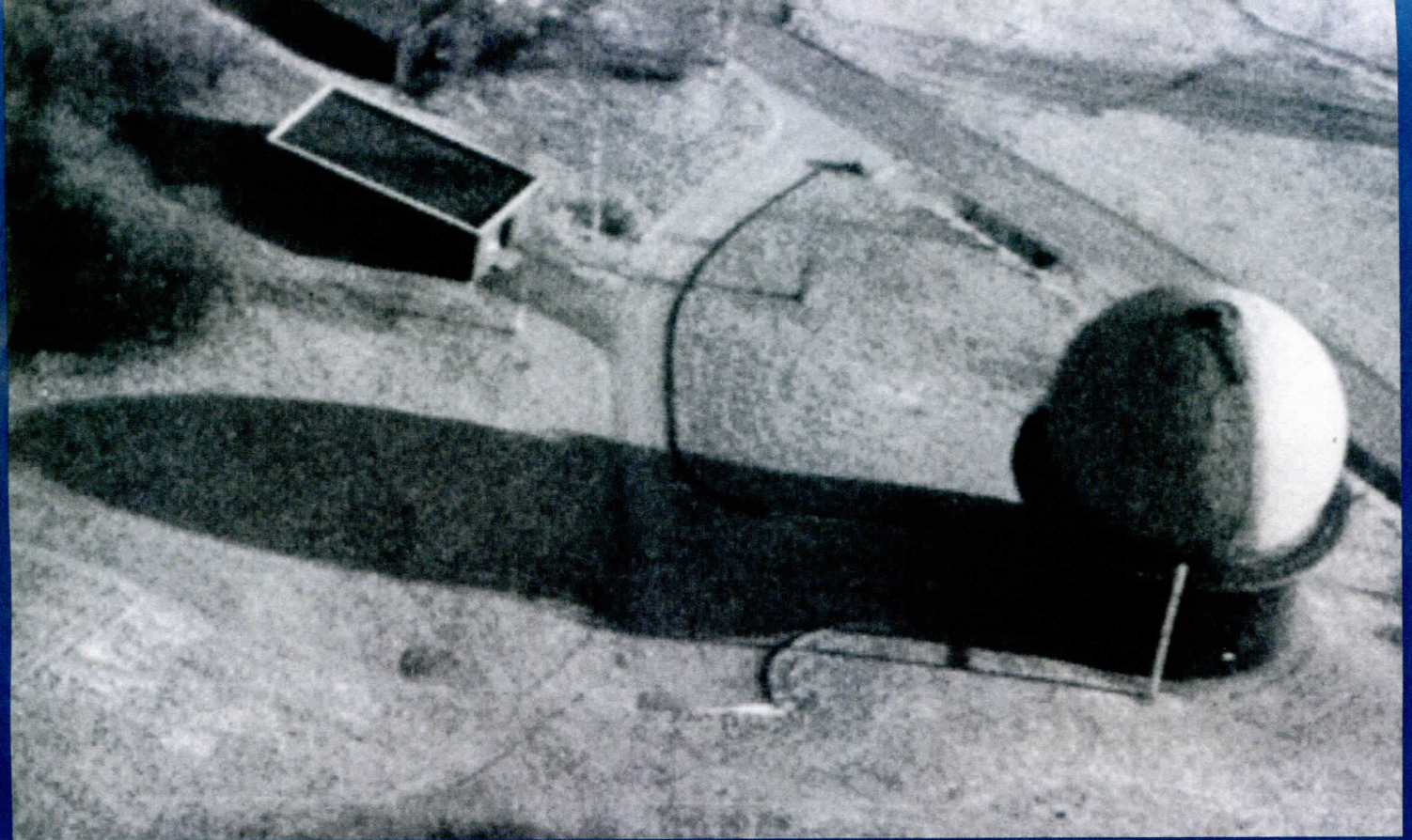
UAV met een enorm vliegbereik. Zeer recent heeft Australië testen uitgevoerd om te bezien of de complete maritieme surveillance van de kustwateren met dit systeem kan worden uitgevoerd. Tegenwoordig gebeurt 'teledetectie' steeds vaker op digitale wijze. Daar waar vroeger bij een camera werd gewerkt met een 'natte'-film wordt de opslag van de beelden tegenwoordig steeds meer elektronisch uitgevoerd. Naast de 'still'-beelden (niet bewegende beelden) wordt ook veel videobeeldmateriaal van voornamelijk UAV's gebruikt. Vliegtuigen en UAV's zijn erg flexibel in te zetten en kunnen daarom ook met een korte reactietijd de gewenste doelen verkennen. Met satellieten is dit veel moeilijker op te lossen. Om een zo optimaal mogelijke dekking van het aardoppervlak te krijgen hebben de meeste satellieten een quasipolaire baan die een aantal graden is gehoekt om een zon-synchrone positie te kunnen waarborgen. Bij elke omloop zal de zon in dezelfde hoek staan om een gemakkelijker vergelijking tussen de temporele (tijdsverschillende) beelden mogelijk te maken. Aangezien de aarde 15 graden per uur draait zal het met een omlooptijd van ongeveer 100 minuten ongeveer 26 dagen duren voordat hetzelfde gebied opnieuw opgenomen kan worden.

Infrarood beeld met witte (koude) slagschaduw. Let op de weg midden in beeld, die gedeeltelijk warmer (donkerder) is dan de omgeving. Een duidelijk voorbeeld van 'IR-crossover'

De meeste satellieten hebben diverse detectors aan boord. Zo heeft de oude Amerikaanse LANDSAT thematic-mapper een aanzienlijk aantal detectorbanden in verschillende frequenties beschikbaar. Het nadeel van deze satelliet is de tamelijk grote pixel (30 m). Dit type wordt dan ook vaak gebruikt ten behoeve van 'land-use' opdrachten. Hierbij kunnen we vanuit een bekende waarde in drie geselecteerde banden een bepaald gewas of grondsoort detecteren. De laatste Franse SPOT-satelliet heeft drie kleuren banden (20 m) en één panchromatische (grijs) band (10 m). De Indiase IRS-satelliet heeft panchromatisch een oplossend vermogen van zes meter. De Amerikaanse Ikonos heeft twee pakketten aan boord, een multispectraal systeem met een oplossend vermogen van vier meter en een panchromatische detector die een resolutie oplevert van één meter. Naast de Ikonos komt ook de Amerikaanse Quickbird met dezelfde resolutie. Helaas is de eerste Quickbird onlangs tijdens de lancering zoek geraakt. Kortgeleden is er een nieuwe Israëlische







satelliet van het type EROS gelanceerd. Binnen niet al te lange tijd zal er van deze satelliet ook hoge resolutiebeeldmateriaal (1,5 tot 2 meter panchromatisch) beschikbaar komen.

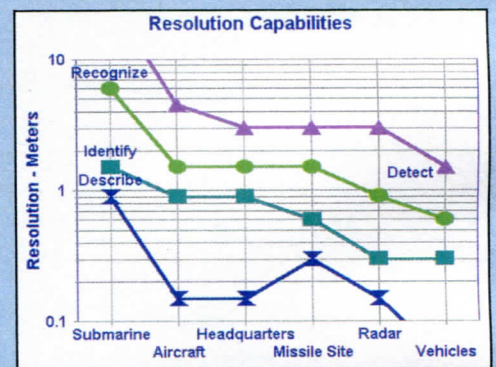
## RESOLUTIE

Willen we een bepaald doel kunnen waarnemen, dan zijn afmetingen erg belangrijk. Resolutie is in dit geval de maatstaf voor succes. Maar wat is nu eigenlijk 'resolutie' of oplossend vermogen. Dit kan misschien het beste met een klein voorbeeld worden uitgelegd. Op een terras staat een aantal witte tafeltjes van één bij één meter op een zwarte tegelvloer. Staan er nu twee tafeltjes minimaal één meter van elkaar dan kunnen we op een satellietbeeld met een resolutie van één meter twee tafeltjes onderscheiden. Staan ze dichters bij elkaar dan zal er een soort middeling gaan optreden tussen het witte van het tafeltje en de zwart-

te vloer. Mogelijk zullen beide tafeltjes een lichtgrijze kleur vertonen, echter we zullen geen twee aparte tafeltjes meer kunnen onderscheiden. Om bijvoorbeeld een nummerbord te kunnen lezen zullen we ongeveer een resolutie van één centimeter moeten waarmaken. Voor zover bekend zijn er nog geen satellieten die dit kunnen. (zie foto onder).

Resolutie is dus bepalend voor de mogelijkheid iets waar te nemen. Om nu een gemakkelijke methode te hanteren om inschattingen te maken van wat mogelijk of onmogelijk is, heeft de Amerikaanse overheid een referentiekader ontwikkeld onder de naam NIIRS. (National Imagery Interpretability Rating Scale). In deze NIIRS is een voorbeeldenlijst opgenomen bij welke resolutie we bepaalde objecten kunnen detecteren, herkennen, identificeren en een gedetailleerde analyse kunnen uitvoeren. (zie schema rechts). U kunt zich voorstellen dat als er een beeld beschik-

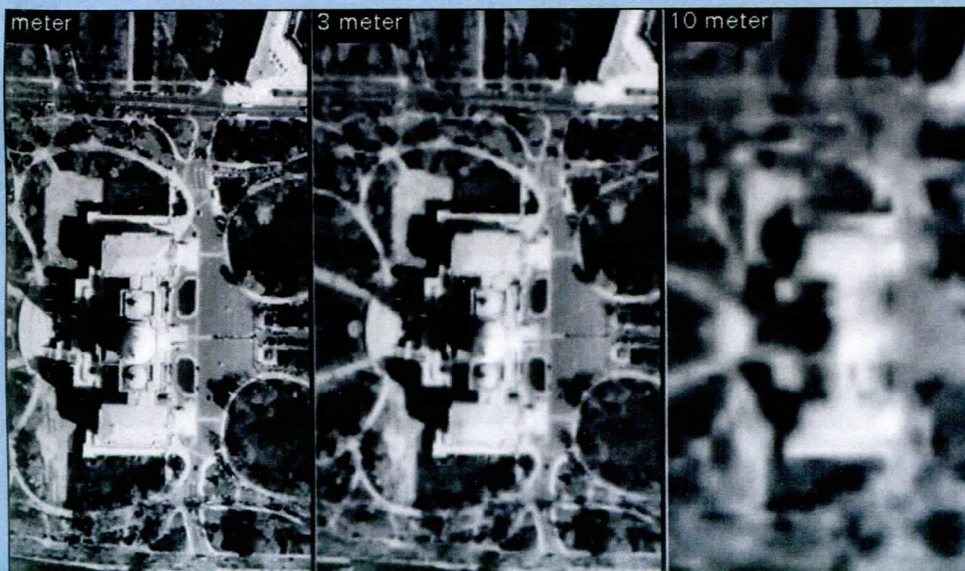
Daglichtopname van hetzelfde object met dezelfde schaduw. De weg is hier zichtbaar



baar is met een resolutie van 30 meter, het mogelijk is een vliegveld te ontdekken. Het wordt echter een stuk moeilijker om dit vliegveld te beschrijven met een redelijk nauwkeurige maatvoering. Hiervoor is een beter oplossend vermogen nodig. Een satellietensor met een pixel-grootte van 10 meter komt al een stuk dichters bij een goed resultaat. Het is momenteel mogelijk beelden met een pixel van slechts één meter commercieel te bestellen. Dit geeft de analist dus een veel betere mogelijkheid een gedetailleerd rapport te schrijven.

## PIXELS

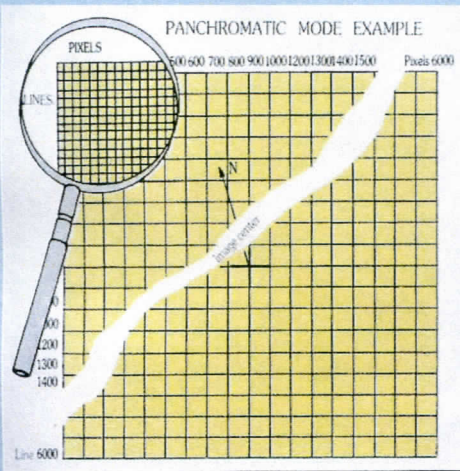
Beeldinformatie ten behoeve van verkenningdoelinden moet zeer gedetailleerd zijn om enig rendement te





geven. De Charge Coupled Device (CCD)-arrays (lichtgevoelige cellen) die worden gebruikt om de beelden te detecteren zijn dan ook uitgerust met een enorm aantal pixel-posities. (Pixel = picture element). Elk digitaal beeld is opgebouwd uit pixels. Elke pixel vertegenwoordigt een waarde die door de sensor is gemeten. In eerste instantie lijkt het of een satellietbeeld slechts een beperkte hoeveelheid informatie oplevert. Dit probleem is echter ingegeven door de fysieke capaciteit van de monitor die wordt gebruikt. (1000 pixels horizontaal te zien bij 6000 aangeboden

pixels, resulteert in één op zes zichtbare pixels). Door in te zoomen op het beeld kan tot de individuele pixel door worden gegaan. Aangezien de pixel het kleinste element is dat zichtbaar gemaakt kan worden zou dit de limiet van de analysemogelijkheid van het betrokken beeld aangeven. Echter, er is reeds een algoritme ontwikkeld die het mogelijk maakt om de pixel nog verder te verdelen en tot op sub-pixel niveau door te gaan. Elke pixel vertegenwoordigt naast zijn positie in het



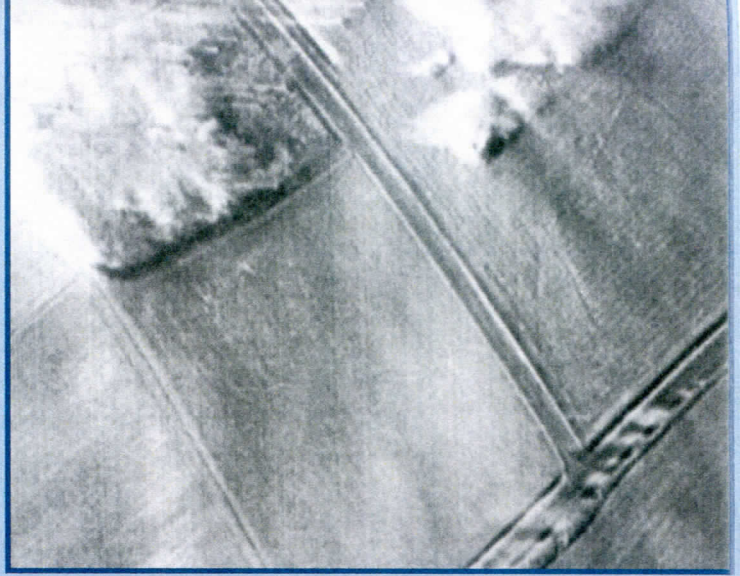
beeld in de X- en Y-as ook nog een bepaalde waarde. Dit ligt tussen nul voor zwart, met 256 tussenliggende grijswaarden oplopend tot 256 in de kleur wit. Elke foto, op film of als digitaal beeld vastgelegd, is in feite een registratie van door een object gereflecteerde of uitgestraalde elektromagnetische energie. Bij het registreren van beelden kunnen atmosferische fouten optreden. Dit zijn storingen die kunnen ontstaan door interactie van elektromagnetische straling en de atmosferische toestand. De elektromagnetische energie die door een sensor gedetecteerd kan worden moet twee keer de atmosfeer passeren. Van de zon naar het aardoppervlak en van het aardoppervlak naar de sensor. Hierbij kunnen twee problemen optreden: absorptie en verstrooiing. Beide degradaties zijn golflengteafhankelijk. Bij absorptie kan het voorkomen dat bepaalde delen van de atmosfeer niet transparant zijn voor een bepaalde golflengte. Daarnaast kunnen gassen als bijvoorbeeld ozon, voor bepaalde UV-frequenties, als absorptiebronnen optreden. Ook kool-dioxide en water (wolkenformaties) kunnen het doorlaten ernstig hinderen.

## VERSTROOIING

Als elektromagnetische energie van haar rechtlijnige pad in een andere richting wordt afgebogen spreken we van verstrooiing. Verstrooid licht dat een sensor bereikt vanuit de atmosfeer wordt aangeduid als 'haze'. Deze verstrooiing kan selectief of niet selectief voorkomen. Niet selectieve verstrooiing, die voorkomt bij alle golflengten, kan worden veroorzaakt door waterdruppels en ijsfragmentjes (wolkenformaties). Hierbij is het van belang in welke frequentie de energie aangeboden wordt aan de sensor. Het spreekt vanzelf dat de sensor alleen die energie zal registreren die in de juiste frequentieband wordt aangeboden. Het elektromagnetische spectrum is zodanig gearrangeerd dat er bij een korter wordende golflengte een hogere frequentie hoort. Deze frequenties zijn te groeperen in radiogolven, warmtegolven, nabij infrarood, zichtbaar licht, ultraviolet.

## INFRAROOD

De in deel twee van deze serie geponeerde stelling 'my camera never lies' is voor zover bekend in zijn geheel van toepassing voor optische beeldregistratie. Gaan we echter opnamen in het infrarood bereik gebruiken dan moet er wel degelijk rekening worden gehouden met enkele kleine eigenaardigheden. Dit frequentiebe-



Witte slagschaduw van de bomen is duidelijk zichtbaar op het linker gedeelte van de foto. Aan de onderkant van de foto op de weg is een aantal luwte (warmte) schaduwen te zien

reik kan dingen laten zien die er niet (meer) zijn. We kunnen bijvoorbeeld op een platform van een vliegbasis, aan de hand van warmte-emissies, vliegtuigen waarnemen die er tot een bepaalde tijd voor de opname hebben gestaan. Ook is vast te stellen of de toestellen op eigen kracht zijn vertrokken of dat ze zijn weggesleept voor onderhoud. Naast dit positieve effect van de infrarood opnamen is er ook een aantal negatieve effecten. Het zogenaamde 'cross-over effect' kan ervoor zorgen dat op de foto niets is te zien. De temperatuur van een object heeft dan dezelfde waarde als de achtergrond. Dit probleem heeft zich voorgedaan in de Vietnamoorlog. Er had een luchtaanval plaatsgevonden op een belangrijke brug. Het succes van deze actie moest met een verkenningmissie worden bevestigd. Aangezien deze vlucht op een zodanig tijdstip gepland was dat een normale 'fotorun' niet meer mogelijk was, werd er gekozen voor een infrarood missie. Hierop bleek dat er op de plaats van de brug niets meer te zien was. De volgende dag echter bleek de brug gewoon weer op haar oude plaats te staan. Er is van deze brug geen geschikt beeldmateriaal. Daarom zal een voorbeeld met infrarood- en daglichtbeelden het verdwijnen van een straatje weergeven. Aan de schaduwzijde van de bolvormige constructie is op de daglichtfoto duidelijk een weggetje te zien. Kijken we echter naar het zelfde weggetje op de infraroodopname, dan blijkt dat er een gedeelte verdwenen is in de koude (witte) schaduw. (Zie de foto's aan bovenzijde van pagina 4 en 5.)

Een andere infrarood handicap is de aanwezigheid van twee soorten schaduwen. Ten eerste is er de normale slagschaduw. Deze wordt veroorzaakt door het ontbreken van zonnewarmte achter een hoog gebouw, bomen of andere objecten. Daarnaast is er nog een schaduw die kan worden veroorzaakt door een luchtstroom of het ontbreken daarvan. We kunnen achter gebouwen, bomen, bosjes of andere objecten een andere (luwte)schaduw tegen komen dan de te verwachten slagschaduw. Willen we dus op dit soort beeldmateriaal schaduwmetingen verrichten dan moet er goed gekeken worden om welk type schaduw het gaat (zie foto boven). Hieruit blijkt weer dat je goed moet weten wat er op het beeld gepresenteerd wordt om niet tot een verkeerde conclusie te komen. De stelling 'my camera never lies' blijft, mits we bekend zijn met de materie, overeind.

In de serie IMINT is getracht een indruk te geven van wat de afdeling beeldinterpretatie en analyse aan meerwaarde heeft voor de MID. De taak van de beeldanalist is belicht, de opleiding is voor het voetlicht gebracht, de begrippen; remote sensing, resolutie en pixels zijn een beetje duidelijker geworden. Om een ingewikkelde technische verhandeling van de bewerking van de satelliet of luchtbeelden te voorkomen is dit het laatste deel van de serie. Mochten er toch nog vragen zijn, dan zijn de medewerkers van de afdeling AAR/IMINT graag bereid deze te beantwoorden. ♦



## Het productieproces sturen en beheersen

# Inlichtingen- en Veiligheidsbehoefte Defensie (IVD) belangrijk instrument

*De inzet van de krijgsmacht is onderwerp van zowel politieke (keuze voor inzet) als politiek / militaire (wijze van inzet) besluitvorming. Voor een adequate besluitvorming, ook voor een juiste opbouw van de krijgsmacht, dient het ministerie van Defensie te kunnen beschikken over nationaal geëvalueerde informatie, dan wel nationale politieke en militaire inlichtingen. Daarnaast dienen de behoefte-stellers bij Defensie in staat te worden gesteld tijdig de juiste (veiligheids- of beveiligings-) maatregelen te treffen die de bescherming, instandhouding en bevordering van de veiligheid en integriteit van de defensieorganisatie waarborgen.*

Door Tony Keijzers

Bovenstaand citaat uit de Standing Operating Procedure (SOP) Productie eist het nodige van de MID. De organisatie dient haar werkwijze dusdanig af te stemmen dat zo effectief en efficiënt mogelijk kan worden voldaan aan de wensen van de departementsleiding en de krijgsmachtdelen. Eén van de instrumenten die de MID hiervoor hanteert is de Inlichtingen- & Veiligheidsbehoefte Defensie (IVD).

### DE MID IS ER NIET VOOR ZICHZELF

Voordat ik inga op de wat meer inhoudelijke kant van de IVD wil ik graag eerst het volgende onder de aandacht brengen. Zoals een ieder van ons onderhand wel weet, is de MID er niet voor zichzelf. De producten van de dienst zijn ter ondersteuning van het politiek strategische besluitvormingsproces, van de besluitvormingsprocessen op krijgsmachtdeel-niveau en ter ondersteuning van de eenheden in operatiegebieden bij crisisbeheersingsoperaties of ter voorbereiding op een mogelijke inzet. Dit is echter makkelijker gezegd dan gedaan. Om deze zaken optimaal te kunnen invullen, moet er wel aan bepaalde randvoorwaarden worden voldaan.

Laat ik er een paar noemen. Ten eerste de defensiestaf en de krijgsmachtdelen. Zij zullen, op basis van uit te voeren operationele activiteiten, moeten aangeven wat hun inlichtingen- en veiligheidsbehoefte is. Ten tweede zullen de capaciteiten van de MID afgestemd moeten zijn op de behoeftstellingen om ook daadwerkelijk aan de vraag te kunnen voldoen. Deze zaken zijn opgenomen in het zogenoemde productieplan van de MID. In het productieplan staan de behoeften van de krijgsmachtdelen en de defensiestaf weergegeven in op te leveren producten, in de tijd gedimensioneerd. Zo zullen de diverse oefeningen van de krijgsmachtdelen in de regel door de Afdeling Contra-Inlichtingen en Veiligheid (ACIV) in de vorm van een dreigingsanalyse worden ondersteund. De afdeling Analyse en Rapportage (AAR) zal op haar beurt de rotaties van SFOR (Stabilisation Force) ondersteunen met een update van het SupIntrep (Supplementary Intelligence Report). In het schema hier-naast is een deel van het MID productieplan als voorbeeld weergegeven.

Dit lijkt allemaal eenvoudig maar de praktijk is toch wat complexer. Daar waar het gaat om de vraag naar concrete inlichtingen- en veiligheidsproducten voor lopende en te plannen crisisbeheersingsoperaties komen we er met z'n allen wel uit. Maar bij de behoeftstelling gerelateerd aan potentiële crisisgebieden of bij bepaalde aandachtsgebieden wordt het al wat lastiger. Vaak hebben de behoefte-stellers dan ook geen duidelijk beeld of zelfs geen tijd om na te gaan wat ze exact moeten vragen. In 2000 is voor de eerste keer de concept IVD in nauwe samenwerking met de defensiestaf en de krijgsmachtdelen opgesteld. Dit concept is vervolgens voorgelegd aan de behoefte-stellers die commentaar en aanvullingen hebben gegeven. Uiteindelijk resulteerde dit in een door de CDS en bevelhebbers goedgekeurd IVD. In 2001 is door de defensiestaf en de krijgsmachtdelen in nauw overleg met de accountmanagers voor de tweede keer een dergelijk document opgemaakt.

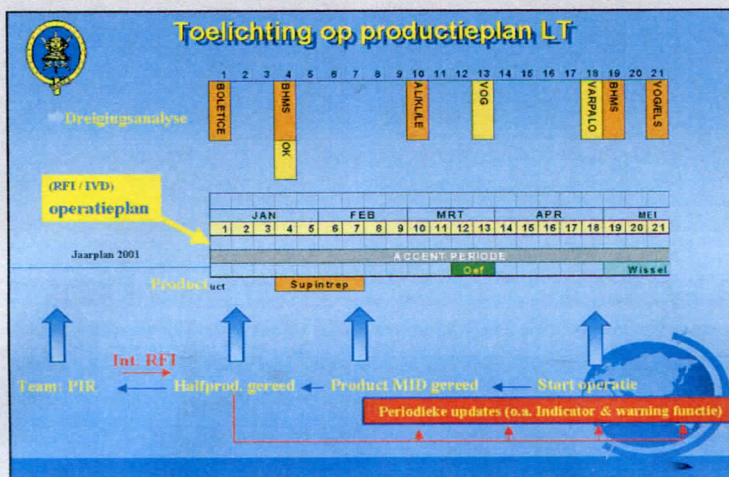
De MID is een relatieve kleine dienst. We moeten dus heel effectief en efficiënt met onze beperkte middelen omgaan. Zonder de discussie aan te gaan of de MID nu klein of groot is, durf ik het volgende te stellen:

*Een logisch gevolg van een kleine dienst met een klein aantal specialisten is dat het niet mogelijk is alles gelijktijdig te doen. Daarnaast is de behoefte van de klant richtinggevend voor de door de MID te volgen aandachtsgebieden. In gevallen waarbij een aandachtsgebied op een zeker moment minder interessant is en het volgende moment zeer belangrijk wordt, kan er een spanningsveld ontstaan. De informatie die we graag zouden willen hebben ligt immers in het algemeen niet voor het oprapen. We zullen daar als dienst iets voor moeten doen. Kortom, er dienen prioriteiten te worden gesteld om zo effectief en efficiënt mogelijk te kunnen opereren.*

### PRIORITEITEN STELLEN BIJ INZET MIDDELEN

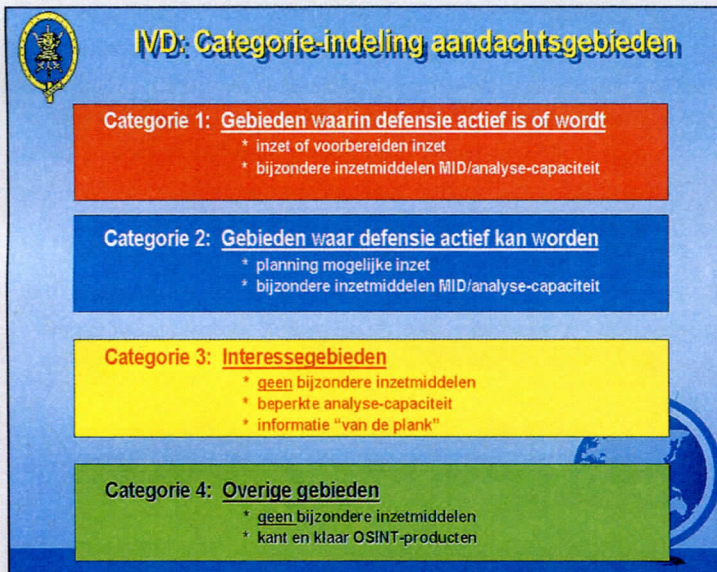
Tot zover het wat algemene verhaal. Ik hoop dat ik duidelijk heb kunnen maken dat het belangrijk is om van te voren in detail te weten wanneer we wat als dienst moeten gaan doen. Om met een beperkt aantal middelen, snel en adequaat te kunnen reageren op de behoefte van de defensieorganisatie is daarom een inventarisatie gemaakt van interessegebieden. Op eenvoudige wijze is vervolgens een indeling gemaakt, waarbij één en

- Boletice:** Oefening in Polen
- BHMS:** Bergen Hohne Munster Süd
- AL/KL/LE:** Oefenterreinen
- VOG:** Vogelsang oefenterrein Duitsland
- VARPALO:** Oefenterrein
- RFI:** Request for Information
- Team PIR:** Priority Intelligence Requirement





ander is uitgedrukt in landen, regio's, thema's en onderwerpsectoren waarover informatie kan worden geleverd in een bepaalde productvorm. Omdat de MID een beperkte capaciteit heeft is het evident dat er een spanning bestaat of kan bestaan tussen de vraag naar inlichtingen- en veiligheidsproducten en de capaciteit van de MID. De MID moet dan ook zijn prioriteiten stellen bij de inzet van de middelen die ons ten dienste staan. De inzet van middelen bepaalt in hoge mate de diepgang van de op te leveren producten. De diepgang wordt in nauw overleg met de primaire behoefte-stellers (Chef defensiestaf en de bevelhebbers) bepaald. Gerelateerd aan de behoeftes is daarom voor defensie een categorie-indeling van aandachtsgebieden gemaakt. In onderstaand schema is dat weergegeven:



Het tijdstip van het te leveren product hangt samen met een uit te voeren operationele activiteit van de behoefte-steller. Te denken hierbij valt aan rotatieschema's voor crisisbeheersingsoperaties, oefeningen en trainingen van delen van de krijgsmacht en dergelijke. Daarnaast heeft de MID in het kader van haar 'Early Warning'-taak de plicht om ongevraagd zijn behoefte-stellers te voorzien van relevante informatie. Voor de volledigheid dient ten slotte nog te worden vermeld dat er naast een gestructureerde verzameling behoefte-stellingen ook ad hoc behoefte-stellingen kunnen zijn waar flexibel mee dient te worden omgegaan. Als voorbeeld noem ik hier de behoefte-stellingen voor de UNMEE operatie. Immers, niet alles is een jaar van te voren in detail te plannen. Dit maakt het werk moeilijker maar ook uitdagender.

Laat ik aan de hand van een voorbeeld proberen één en ander te verduidelijken.

*Om een vergelijking te maken met de automobiellindustrie is de IVD te beschouwen als een soort catalogus van een automerk, waarbij de uitgangspositie een basismodel is. Desgewenst kunnen extra accessoires (maatwerk richting klant) worden bijgeleverd. Wil de klant echter een ander model dan het basismodel dan dient hiervoor een andere productielijn te worden opgestart hetgeen meer inspanning vergt en derhalve meer tijd in beslag neemt.*

Voor velen zal dit voorbeeld als muziek in de oren klinken. De vraag die natuurlijk gesteld wordt is: hoe ziet het IVD er nu fysiek uit en wat betekent dit voor ons? Laat ik beginnen met wat fictieve voorbeelden hoe een behoefte van een krijgsmachtdeel is vertaald naar de IVD.

**Fictief voorbeeld 1:** De Koninklijke Landmacht (KL) is bezig met het opwerken en inzetgereed maken van 100 Mechbat om deel te nemen aan de VN-missie in Grijsland. Graag willen ze een update van de situatie in grijsland met name gericht op politieke, economische en militaire aspecten. Dit gegeven wordt vervolgens verwerkt in het IVD.

LAND	HOOFD ONDERWERP	SUB VERDELING	BEHOEFTE-SELLER	Ratio (PRODUCT en TIJDSTIP)
Grijsland	POLITIEK	Staatsinrichting	KL	Nederlandse deelname militairen. (Basisinlichtingen en risicodreigingsanalyse d.d. xxyzz t.b.v. UNMGrey)
		Actuele informatie		
		Samenwerking		
ECONOMISCH	POLITIEK	Transport	KL	
		Import en export		
MILITAIR	POLITIEK	Doctrines	KL	
		Doctrines		
<b>Landstrijdkrachten</b>				
• Tanks, pantservtgn				
• NBC-uitrusting				
• ICBM, etc.				
<b>Luchtstrijdkrachten</b>				
• Vliegtuigen en helicopters				
• SAM-systemen, etc.				
<b>Marine</b>				
• Bewapening				
• Sensoren				
• Oppervlakte schepen, etc.				
OVERIGEN			KL	

**Fictief voorbeeld 2:** De KM is met een schip aan het opwerken voor een oefening in de Roodland-regio. Graag willen ze een update van de situatie van de gebieden naar de Roodland-regio met name gericht op politieke, militaire aspecten en dreigingsanalyses havens. Dit gegeven wordt in hoofdlijnen beschreven in de IVD.

LAND	HOOFD ONDERWERP	SUB VERDELING	BEHOEFTE-SELLER	Ratio (PRODUCT en TIJDSTIP)
Blauwland	POLITIEK	Staatsinrichting	KM	NAVO-periferie, Sea Line of Communications (Basisinlichtingen per land en risico-dreigingsanalyse d.d. xxyzz door team RoLa t.b.v. oefening Roodlandregio) (Dreigingsanalyse havens (hoofdlijnen) door team (ACIV) t.b.v. besluitvormingsproces KM 3 maanden voor aanvang reis).
Zwartland		Actuele informatie		
Roodland		Samenwerking		
	MILITAIR	Doctrines	KM	
		Luchtstrijdkrachten		
		Marinehavens op vaarroute naar en in operatiegebied		

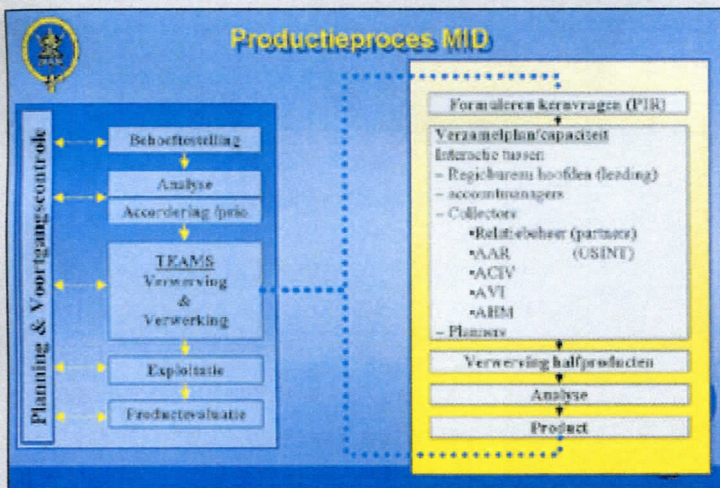
## GERICHT VRAGEN NAAR INFORMATIE

Wat betekent de IVD nu voor het MID-personeel van de diverse afdelingen? Voor velen is er de afgelopen periode weinig veranderd. Als gevolg van de vraaggeoriënteerde procesgang echter, betekent dit voor analisten en een aantal functionarissen van de afdelingen Analyse en Rapportage (AAR), Contra-Inlichtingen en Veiligheid (ACIV), Verbindingsinlichtingen (AVI) en HUMINT (AHM) een andere



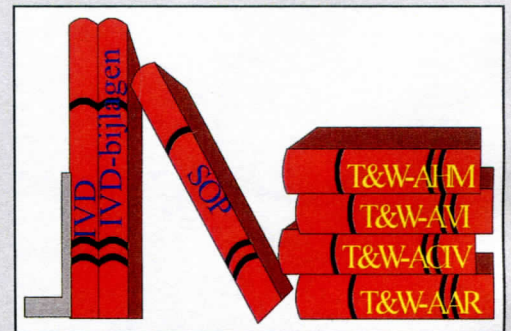
manier van werken. De basis van de verandering is het gericht vragen naar informatie om de vraag van de krijgsmacht delen te beantwoorden. Hiertoe wordt eerst gekeken wat er al aanwezig is om vervolgens te inventariseren welke bronnen er aangesproken kunnen worden om het gat in de informatie te dichten.

Het verwerving- en verwerkingsproces zijn intern (binnen de diverse afdelingen) gerichte kringprocessen. Een intensief contact tussen de leden van het team uit het analyseproces (de analist, collectors, accountmanager en planners) is nodig om de voortgang en de volledigheid van het op te leveren product te garanderen dan wel beschikbare gegevens (databank) 'up-to-date' te houden. Op dit principe is de werkwijze van de MID neergezet. In onderstaand schema is het zogenoemde procesmodel zeer globaal aangegeven. In een vervolnummer van INGELICHT ga ik hier nader op in.



### TOT SLOT EEN SAMENVATTING

De krijgsmacht delen en de Defensiestaf bepalen in nauw overleg met de MID van welke landen/regio's en op welke aandachtsgebieden de MID informatie gaat verzamelen. Deze behoefte wordt fysiek opgenomen in een document wat we de IVD noemen. Op basis van de IVD wordt door de MID het productieproces opgestart. Dat proces begint met het bepalen van wat er al aan informatie aanwezig is en wat er extra aan informatie verzameld dient te worden. De verzamelde informatie wordt vervolgens opgeslagen in een database, die steeds 'up-to-date' wordt gehouden. Zowel bij het initieel verzamelen als bij het 'up-to-date' houden van informatie zijn alle geledingen van de MID nauw betrokken (de zogenoemde teams). In nauw overleg en gebaseerd op de uit te voeren operationele activiteiten van de krijgsmacht delen en de Defensiestaf verstrekt de MID haar producten en diensten. Om dit geheel te stroomlijnen moeten we de procedures en de activiteiten van de MID zo effectief en efficiënt mogelijk uitvoeren en dit stelt op haar beurt weer eisen aan de organisatie en de processen. Hiervoor is een Standing Operation Procedure (SOP) opgesteld die op hoofdlijnen verwoordt hoe productieprocessen worden aangestuurd en beheerst. Uiteindelijk beschrijven de afdelingen zelf in hun Memorandum Taak & Werkwijze (T&W) hoe de productieprocessen worden uitgevoerd. De samenhang der dingen is rechts schematisch weergegeven. ♦



## Bureau Militaire Techniek en Proliferatie bezoekt IDEX 2001



In de periode van 18 tot en met 22 maart werd in de Verenigde Arabische Emiraten de International Defence Exhibition & Conference 2001 (IDEX) wapententoonstelling gehouden. Aan de IDEX wordt door bijna alle belangrijke wapenproducenten over de gehele wereld deelgenomen. Belangrijke wapenproducerende landen zijn bijvoorbeeld Duitsland, de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, de Russische Federatie, China en Zuid-Afrika. Israël, ook een belangrijke wapenproducent, is in de Verenigde Arabische Emiraten echter niet welkom. Dit laatste gold gelukkig niet voor BMTF.

Door Gerard Berbee

De IDEX werd voor de eerste maal gehouden in 1993. Dit was in de periode na de Golfoorlog. Veel landen in het Midden-Oosten zagen zich genoodzaakt hun krijgsmachten te moderniseren en/of uit te breiden. Zeker in die dagen was deze regio voor de internationale wapenindustrie een belangrijke afzetmarkt. Landen als Koeweit, de Verenigde Arabische Emiraten, Egypte, Saoedi-Arabië en Oman waren hierbij belangrijke afnemers. De IDEX is de belangrijkste wapententoonstelling in de regio die om de twee jaar wordt gehouden.



## NEDERLANDSE DEELNAME

Niet alleen Griekenland, Italië, Zweden, België, Noorwegen, Finland, Zwitserland, Oostenrijk, Pakistan, India, Bulgarije, Iran, Turkije, de Oekraïne, Wit-Rusland, maar ook Nederland zijn landen met een wat kleinere defensie-industrie. Toch scharen bedrijven uit deze landen zich iedere keer weer bij de deelnemende producenten. Deelnemers van ieder land verenigen zich in een zogeheten landenpaviljoen. Een paviljoen is een gezamenlijke stand waarop de deelnemende producenten zich presenteren. Dit geldt ook voor de Nederlandse bedrijven. Het voortouw voor het organiseren van het Nederlandse paviljoen wordt genomen door het Netherlands Defence Industry Promotion (NEDIP). Dit is een kleine organisatie die de marketingactiviteiten van de Nederlandse Defensie-industrie ondersteunt. Het paviljoen wordt mede ondersteund



Staatssecretaris Gerrit Ybema van Economische Zaken in gesprek met de Bevelhebber der Zeestrijdkrachten van de Verenigde Arabische Emiraten

ninkrijk en de Verenigde Staten. Nederland was aanwezig met de mijnenjager Hr.Ms. Urk.

## BMTP OP IDEX 2001

Het centrale tentoonstellingsterrein had de meeste belangstelling van de analisten van het BMTP van de Afdeling Analyse en Rapportage (AAR). Het BMTP heeft als taak het normbeeld bij te houden op het gebied van militaire techniek en proliferatievraagstukken. Tentoonstellingen als de IDEX bieden de analisten van het BMTP een unieke gelegenheid gegevens te verzamelen over nieuwe ontwikkelingen ten aanzien van wapensystemen met de bijbehorende toegepaste technologie. Het spreekt voor zich dat deze interesse specifiek is gericht op producenten uit een aantal landen die om ons bekende redenen van belang zijn. Een aspect als conventionele proliferatie krijgt hierbij ook de nodige aandacht. In de stand van Kas Engineering Kinetics uit Bulgarije wordt met behulp van bill-boards een keur aan klein kaliber wapens en geleide en ongeleide anti-tank wapens gepresenteerd. De RPG-7 is bijvoorbeeld een ongeleid systeem dat door Bulgarije wordt verkocht op de internationale wapenmarkt. De RPG-7 is in gebruik

Links: De Bulgaarse RPG-7

Het centrale tentoonstellingsterrein vormde de hoofdmoot van het geheel. Totaal waren 809 stands aanwezig in de negen aanwezige tentoonstellingshallen en op de aangrenzende ruimtes buiten. Naast het centrale tentoonstellingsterrein was een terrein ingericht voor het uitvoeren van demonstraties op het gebied van voertuigmobiliteit. Op het schietterrein 'Maqatra' op zo'n tachtig kilometer van het tentoonstellingsterrein werden 'live firing' demonstraties gegeven. Zo toonde onder andere een Franse AMX-30 B2 zijn vuurkracht. In de haven 'Mina Zayed' bevonden zich marineschepen van Frankrijk, Duitsland, Italië, Nederland, Pakistan, het Verenigd Ko-



Rechts: Project 20382-klasse korvet uit de Russische Federatie

De Franse AMX-30 B2 op het Maqatra-schietterrein

door het Commissariaat Militaire Productie van het Directoraat Generaal voor Industrie van het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken. Dit komt fysiek tot uiting in de bijdrage door Economische Zaken van klein promotiemateriaal, een koffiecorner en een kleine vergaderruimte bij het Nederlandse paviljoen. Uiteraard zijn er ook vertegenwoordigers van dit ministerie aanwezig om contacten te leggen en de Nederlandse industrie daar waar mogelijk te ondersteunen. Normaliter wordt de deelname van de defensiegebonden bedrijven uit Nederland ondersteund door de aanwezigheid van een officiële Nederlandse delegatie waarbij in het verleden de staatssecretaris van Defensie meerdere malen acte de présence gaf. Dit maal nam de staatssecretaris van Economische Zaken, Gerrit Ybema, deze rol voor zijn rekening. De IDEX vond op een drietal locaties plaats, te weten:

- Het centrale tentoonstellingsterrein
- Het schietterrein 'Maqatra'
- De haven 'Mina Zayed', met de maritiem-militaire tentoonstelling





Het PHOENIX infrarood vuurleidingssysteem uit de Russische Federatie

BTR-80. Voor deze gelegenheid was het voertuig overigens in de kleuren gestoken van de mariniers van de Verenigde Arabische Emiraten.

Het 2T verkenningvoertuig beschikt over een indrukwekkend wapenarsenaal zoals een 30 mm kanon, een tweetal geleide anti-tank en twee SA-18 luchtdoel lanceersystemen. Het voertuig is voorzien van de nodige stealth-eigenschappen waarmee gepoogd wordt de radarreflectie zo laag als mogelijk te houden. Naast gebruik van radarabsorberende verf zijn de overgangen van het chassis zoveel mogelijk afgerond. Ten behoeve van de verkenningstaak beschikt het voertuig over een geavanceerd dag/nacht

bij een zeer groot aantal strijdkrachten in regio's over de gehele wereld. Uiteindelijk kan het gebruik van zo'n systeem een bepaalde dreiging gaan vormen.

**OPVALLENDE ONTWIKKELINGEN**

In de stand van de Russische Federatie was het PHOENIX-vuurleidingssysteem een opvallende aanwezigheid. Dit systeem, dat gebruik maakt van een infraroodsensor, werd hier in combinatie met een zestal SA-18 luchtdoel lanceersystemen getoond. Het voordeel van de infraroodsensor is dat het systeem bij slechtweer-condities kan worden ingezet als de radarcondities minimaal zijn. De PHOENIX kan zowel op voertuigen als op schepen worden toegepast. Het detectiebereik van raketten bedraagt 7 km, voor vliegtuigen is dat 18 km. De combinatie van een dergelijke sensor met draagbare raketssystemen (MANPADS) komt steeds vaker voor als verdedigingssysteem voor de korte afstand.

De Russische Federatie promoot momenteel diverse type schepen met moderne wapensystemen voor mogelijke export. Eén van de nieuwste exportmodellen betreft het Project 20382-klasse korvet. Voor de brug bevinden zich 6x6 universele verticale lanceerrielingen, waaruit zowel anti-scheeps- als luchtverdedigingsraketten kunnen worden gelanceerd. Voor op de boeg is een 100 mm kanon geplaatst. Verder

beschikt dit korvet voor de luchtverdediging op korte afstand over twee snelvuurkanonnen en een lanceersysteem voor AT-16 raketten. Tevens is dit platform voorzien van moderne waarschuwings- en vuurleidingsradars.

**DEMONSTRATIE MOBILITEIT**

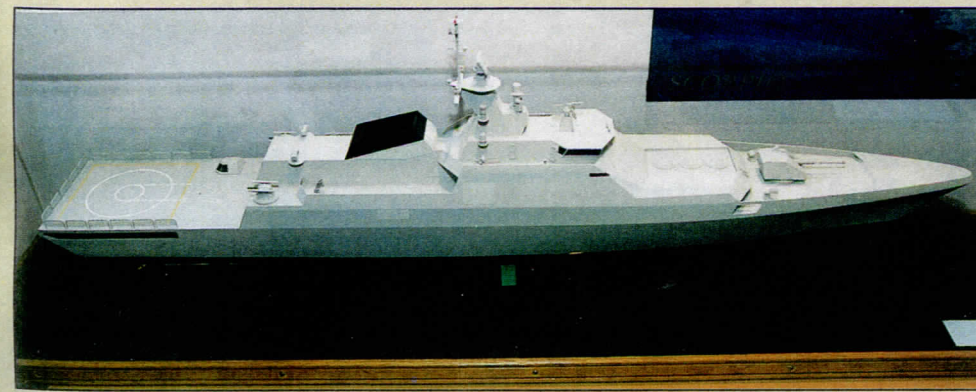
Op het terrein van de voertuigmobiliteit werden de rijeigenschappen van een keur van rups- en wielvoertuigen getoond. Belangrijke voertuigen waren de Hunter Armoured Personnel Carrier uit Oekraïne en het 2T verkenningvoertuig uit Wit-Rusland. De Hunter is een nieuwe ontwikkeling op het onderstel van een BTR-80 pantservoertuig. Op de toren zijn onder andere een 30 mm kanon en twee geleide anti-tank systemen toegepast. Het geheel moet worden gezien als een moderniseringspakket voor de



De Oekraïense Hunter Armoured Personnel Carrier

zichtsysteem. Tijdens de opening van de tentoonstelling op 18 maart brak echter tijdens het uitvoeren van een 'sprong' een torsiestang van het onderstel. De volgende dag was dit euvel echter al weer hersteld. Dit materieel kent dus zo zijn beperkingen.

IDEX 2001 was voor BMTP een tentoonstelling waar heel veel interessante nieuwe ontwikkelingen werden getoond. Toch vonden sommige exposanten dat de belangstelling uit de regio wat tegenviel. Mogelijk heeft dit gevolgen voor het aantal deelnemende producenten aan de IDEX tentoonstelling over twee jaar. ♦





## Personeelsmutaties stand vanaf 1 mei 2001

### INDIENSTTREDING MID

**S.N.** [redacted] Hoofdafdeling Productie, Afdeling Contra Inlichtingen en Veiligheid, Bureau Personele Veiligheid, Medewerker Request for Visit/clearances, met ingang van 1 mei 2001

**O.V. de** [redacted]; Hoofdafdeling Productie, Afdeling Contra Inlichtingen en Veiligheid, Bureau Personele Veiligheid, Medewerker Request for Visit/clearances, met ingang van 1 mei 2001

**K.G.** [redacted] Hoofdafdeling Productie, Afdeling Contra Inlichtingen en Veiligheid, Bureau Beveiliging Materieel en Gegevens, Sectie ICT, Senior onderzoeker, met ingang van 1 mei 2001

**Kap J.Th.** [redacted], Hoofdafdeling Productie, Stafafdeling Productie, Bureau Productiebesturing, Planner Productie, met ingang van 1 mei 2001

**Sgt LDGB T.H.A.** [redacted] Hoofdafdeling Productie, Afdeling Analyse en Rapportage, Regiobureau 2, Junior Assistent Analist marine, met ingang van 28 april 2001

**Sgt ODVB J.** [redacted] Hoofdafdeling Productie, Afdeling Analyse en Rapportage, Bureau Militaire Techniek en Proliferatie, Cluster Missile Systems, Junior Assistent Analist TI marine missies, met ingang van 28 april 2001

**Sgt BDDSD E. van** [redacted] Hoofdafdeling Productie, Afdeling Analyse en Rapportage, Current Intelligence Unit, Dienstploegen Current Informatie & Rapportage teams, Bewerker dienstploeg, met ingang van 1 mei 2001

**Sgt ODVB R.** [redacted] Hoofdafdeling Productie, Afdeling Analyse en Rapportage, Current Intelligence Unit, Dienstploegen Current Informatie & Rapportage teams, Bewerker dienstploeg, met ingang van 28 april 2001

**Sgt ODVB J.P.M.** [redacted] Hoofdafdeling Productie, Afdeling Analyse en Rapportage, Current Intelligence Unit, Dienstploegen Current Informatie & Rapportage teams, Bewerker dienstploeg, met ingang van 28 april 2001

**B.** [redacted] Hoofdafdeling Bedrijfsvoering, Bureau Documentair Informatiebeheer, Functioneel beheerder XPost, met ingang van 1 mei 2001

**M. van** [redacted] Hoofdafdeling Bedrijfsvoering, Afdeling Informatiemanagement, medewerker helpdesk, met ingang van 1 mei 2001

**SM R.F.** [redacted] Hoofdafdeling Bedrijfsvoering, Bureau Algemene Ondersteuning, backoffice medewerker logistiek, met ingang van 1 mei 2001

### OVERPLAATSING

**Sgt A.C.** [redacted] met ingang van 4 mei 2001

### UIT DIENST

**J.A.W.M.** [redacted] met ingang van 15 mei 2001

## Verbeteren en veranderen

Door Fijko van der Laan

# HOE VER

In het kader van het verbeteren van de prestaties van de dienst heeft de dienstleiding, Directie Beraad (DB), de doelstellingen vastgesteld die in het eerste halfjaar bereikt zouden moeten kunnen worden, de zogeheten ambities. Hierover is in de INGELICHT van april 2001 enige toelichting gegeven. Een middel om de geformuleerde doelstellingen te bereiken is het uitvoeren van projecten, waarbij een zo concreet mogelijk beschreven resultaat met een bepaalde kwaliteit, in een tevoren vastgesteld tijdsbestek en tegen een zekere prijs tot stand wordt gebracht. Kortom, tijd, geld en kwaliteit zijn de belangrijkste stuurmiddelen bij de uitvoering van projecten. Projecten worden gestuurd vanuit de afdeling Strategische projecten en vanuit de hoofdafdelingen Productie en Bedrijfsvoering waarbij de DB-leden/hoofden van die (hoofd)afdelingen optreden als opdrachtgever. Projecten zijn verder onderverdeeld aan de hand van het Informatieplan MID 2001. We onderscheiden dan:

- Proces- en organisatieverbeteringen projecten;
- Productie ondersteuning projecten;
- Algemene ondersteuning en sturing projecten en
- Overige projecten.

De onderlinge samenhang wordt bewaakt door de afdeling Strategische projecten. In tweewekelijkse rapportages wordt het DB op de hoogte gehouden van de voortgang (de materieel verwervingprojecten rapporteren vierwekelijks). In het februarinumnummer van INGELICHT is de status van een aantal projecten toegelicht en dat is weer even geleden. Reden genoeg om in dit nummer voor u de thermometer weer eens in de projecten te steken en de temperatuur van het water te meten (meten is tenslotte weten).

Het **Project verhuizing** is voor wat betreft de Haagse afdelingen afgesloten. De verplaatsing van de onderdelen van het TNO-complex naar de Frederikkazerne is vrijwel zonder problemen verlopen (zoals min of meer voorspeld in het februarinumnummer). Een enkel kleiner restpuntje wordt nu verder 'in de lijn' opgepakt. Voor vragen en wensen over kamerindeling en huismeesterzaken in gebouw 32 kunt u zich vanaf heden wenden tot Bureau Algemene Ondersteuning (BAO) van de

Hoofdafdeling Bedrijfsvoering. Ook het samenhangende project ICT-verhuizing is afgesloten. De bijzonderheden zijn overgedragen aan Afdeling Informatiemanagement en Systeembeheer. Projectleider Sanjay Budhu Lal heeft hiermee zijn werkzaamheden bij de MID beëindigd. Wat nu gaat komen op verhuizinggebied is de verplaatsing van onderdelen van de afdeling Verbindingsinlichtingen (AVI). De voorbereidingen daartoe, onderdeel van het Masterplan reorganisatie AVI, zijn gestart onder opdrachtgeverschap van Hoofd Productie, Kolonel Ruud de Pruyssenaere de la Woestijne.

Een ander productie ondersteuningsproject betreft de **Evaluatie Ontvlechting**. Dit project vormt een onderdeel van de evaluatie van de reorganisatie MID, maar wordt in eigen besturing uitgevoerd. In augustus 2000 is een aantal taken met personeel overgeheveld van de MID naar de krijgsmachtdelen. Daarnaast zijn de afdelingen MID bij de krijgsmachtdelen opgeheven en opgegaan in de afdeling Analyse en Rapportage (AAR). De te leveren producten en diensten aan de krijgsmachtdelen waartoe de MID zich heeft verplicht staan vermeld in de Inlichtingen en veiligheidsbehoeften Defensie (IVD 2001). In het project Evaluatie Ontvlechting zal worden bezien of de overheveling van taken en bijbehorende dienstverlening nu volgens verwachting is en wordt uitgevoerd. Dit wordt gedaan door intern en extern een aantal vragenlijsten te laten beantwoorden. Kort door de bocht is het project gericht op de relatie met onze belangrijkste afnemers. De uitkomsten worden gebruikt om deze relaties te optimaliseren en kunnen deel uitmaken van het evaluatierapport reorganisatie. Deze laatste evaluatie (door middel van interviews met MID-personeel) wordt momenteel uitgevoerd door de Directie Organisatie en Informatie (DOI) van de Centrale Organisatie Defensie.

Rond het project **Omega** is het schijnbaar stil geworden, maar achter de schermen vinden gestaag vorderingen plaats. Voor het onderdeel **ABB** (archiefbeheer en beveiliging) is een uitputtende projectomschrijving opgesteld en is onlangs een businesscase presentatie gehouden. Dit laatste heeft geleid tot het versnellen van het verwerkingsproces en inmiddels zijn diverse firma's met des-

## FLEXIBELE ARBEIDSTIJDEN

Uit een inventarisatie van de afdeling Personeel en Organisatie is gebleken dat een groot deel van het MID-personeel kiest voor een 36-urige werkweek. De arbeidstijden zijn als volgt:

- 211 medewerkers gaan 36 uur per week werken
- 119 medewerkers blijven 38 uur per week werken
- 176 medewerkers gaan 40 uur per week werken



# ZIJN WE INMIDDELS?

kundigheid op het gebied van digitale documentaire informatievoorziening uitgenodigd een prijsopgave te doen voor de integrale uitvoering van dit deelproject. ABB behelst het voor de gehele dienst digitaliseren van de documentaire informatievoorziening. Te beginnen met het BDI zal in de loop van ongeveer een jaar de papieren informatiestroom binnen de dienst geleidelijk opdrogen en is voortaan de informatie elektronisch te benaderen. Uiteraard wordt deze digitaliseringslag uitgevoerd binnen de randvoorwaarden die archiefwet en -besluit ook aan de MID stellen. Het eindresultaat is dat MID-medewerkers in de toekomst informatie zullen kunnen terug- en opzoeken met behulp van zogenoemde metagegevens en trefwoorden. De eerdere ervaringen met het Commissie-Bakker-materiaal en met de pilot binnen BDI en AAR zijn veelbelovend; voltooiing van ABB levert een aanzienlijke verbetering op in het documentair informatiebeheer!

Binnen Omega vinden ook nog andere activiteiten plaats. Zo is de Centrale Archiefselectiedienst (CAS) sinds 1999 in de weer met het beschrijven van de MID-archieven van vóór 1996. Deze beschrijvingen zijn naar verwachting eind 2001 in voorlopige vorm gereed. Afronding vindt daarna plaats. Voor de beschrijving van de archieven vanaf 1996 tot aan de invoering van het postregistratiesysteem XPost (juli 2000) is de aanbesteding in behandeling. Uiteindelijk zorgen de beschrijvingen van de CAS voor een betere toegankelijkheid van al het oudere MID-archiefmateriaal. Tevens is dit materiaal dan in een zodanige staat dat te zijner tijd overdracht kan plaats vinden aan het Algemeen Rijksarchief. Hiertoe is wel een goedgekeurd Basisselectie document (BSD) vereist. Op basis van dit document kan worden bepaald welke archiefbescheiden kunnen worden vernietigd, welke kunnen worden overgedragen en vrijgegeven en welke bescheiden nog gerubriceerd blijven. Bij het opstellen van dit BSD adviseert de CAS.

Voor het project **Implicaties Wiv**, de consequenties die de wijzigingen in de Wet op de inlichtingen en veiligheidsdiensten (Wiv) voor de MID betekenen, zijn er belangrijke ontwikkelingen. Zo zal er 11 juni wetgevingsoverleg plaats vinden met de Tweede Kamer, waarna plenaire behandeling is te verwachten. Het project heeft inmiddels in tabelvorm opgeleverd de verplichtingen die de gewijzigde wet stelt en de verantwoordelijke binnen de MID die daaraan uitvoering moet geven. Dat laatste zal in eerste aanleg moeten worden verwerkt in

de beschrijving van de bedrijfsprocessen. Deze beschrijvingen zullen vervolgens weer getoetst worden (door afdeling Juridische Zaken) aan de minimaal gestelde eisen volgens de genoemde tabel.

Na een vertraging begint het project **Beschrijven Bedrijfsprocessen** nu dan eindelijk op stoom te komen. Er is een sterke samenhang met het project Implicaties Wiv. Indien de invoering van de nieuwe wet nog dit jaar gaat plaatsvinden komt het beschrijven bedrijfsprocessen wellicht wat in tijdnood. De coördinatie van dit MID-brede project geschiedt binnen productie door de Stafafdeling Productie (SAP) en binnen Bedrijfsvoering door Afdeling Informatie management (AIM). Voor wat betreft de Hoofdafdeling Productie loopt SAP nog wat achter, AVI is vrijwel op schema, AAR heeft inmiddels een detailplanning (één maand achter) en de afdeling Contra-Inlichtingen en Veiligheid (ACIV), de afdeling HUMINT (AHM) en Bedrijfsvoering waren in afwachting van inhuur. De inhuur van de SDW-deskundigen is gerealiseerd en de beschrijvingen van de processen MID-breed worden nu voortvarend uitgevoerd. De onduidelijkheid rond de levering van de benodigde SDW-modules is opgelost. SDW staat voor de gebruikte methode binnen Defensie (System Development Workbench) en is een softwarepakket waarmee werkprocessen schematisch inzichtelijk worden gemaakt.

De projecten **AAR fase 2** en **I3V** (zeg maar internationale netwerken) zijn de laatste tijd enigszins aan de aandacht ontsnapt. Voor beide projecten wordt teruggekeerd naar de oorspronkelijke projectplannen en de daarin vastgelegde mijlpalen. Voor AAR fase 2 wordt een herstart gemaakt en zal een gewijzigd projectplan

worden opgesteld waarin de te bereiken doelen en mijlpalen concreter zullen worden aangegeven. Het project I3V wacht in feite op de totstandkoming van het Intranet voor de MID (zie hieronder). Toch zijn ook binnen project I3V kleine stapjes gezet maar worden deze nog eens in hun samenhang tegen het licht gehouden. Het MID exploitatiebeleid is in deze ook bepalend (dat wil zeggen welke informatie kunnen en willen we delen met anderen en hoe kan dat het slimste worden geregeld). Zowel het project Omega/ABB als het project I3V hebben raakvlakken met de introductie van het MID Intranet. Daarin wordt voorzien door het project

**Intranet MID**. In het februari-nummer werd nog gemeld dat het Intranet medio 2001 zou worden gerealiseerd. De daadwerkelijke uitvoering is uitbesteed aan de Defensie Telematica Organisatie (DTO). De verwerving via de Dienst facilitaire Zaken (DFZ) van het ministerie heeft langer geduurd dan oorspronkelijk gepland. Ook de veiligheidsonderzoeken van het betrokken personeel van DTO zorgde voor oponthoud. De doorstart is nu echter een feit en de in het februari-nummer toegezegde functionaliteit gaat gerealiseerd worden. Voor de goede orde zijn dat een eerste versie met algemene MID-informatie (aanwijzingen DMID, personeelsinformatie, OSINT, handboek Wiv en dergelijke). Op 26 april is de kickoff gehouden en 7 mei zijn de werkzaamheden van DTO gestart, waartoe mevrouw Bijl en de heer Mijnaerends een werkplek bij de MID toegewezen hebben gekregen.

Hiermee is een aantal projecten de revue gepasseerd. In een volgende uitgave zullen de nu niet besproken projecten worden behandeld. ♦

## Aftrap Beschrijven Bedrijfsprocessen MID

Donderdag 10 mei is de aftrap gegeven voor het beschrijven van de bedrijfsprocessen binnen onze dienst. Het doel van dit project is om door middel van het beschrijven van deze processen te komen tot eenduidige werkwijze(n) en de manier waarop daarover wordt gecommuniceerd. Hierdoor krijgt het management de mogelijkheid beter te meten, te sturen en te werken aan een continue verbetering van onze inlichtingenproducten.

Daarnaast dient de MID bij de inwerkingtreding van de nieuwe Wet op de inlichtingen- en veiligheidsdien-

sten (Wiv) aantoonbaar te voldoen aan de in deze wet geformuleerde eisen. Ook dit is een belangrijke reden om de werkprocessen van de MID gedetailleerd in kaart te brengen

Projectleider voor dit project is Hans Beentje (AIM). Adviesbureau KPMG zal als externe deskundige het project ter hand nemen en in de komende tijd per afdeling en bureau de nodige interviews afnemen en de werkprocessen beschrijven.

In één van de volgende nummers van INGELICHT wordt uitgebreid aan het project aandacht besteed. ♦



# Van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd

**Deze maand neemt de MID afscheid van kolonel Ruud de Pruysenaere de la Woestijne beter bekend bij ons als P. Hij is bijna twee jaar werkzaam geweest als plaatsvervangend directeur MID, tevens Hoofd van de Hoofdafdeling Productie. P gaat deze maand over naar de Directie Personeel en Organisatie (DPO). Zijn nieuwe functie wordt Hoofd Individueel Plaatsingsbeleid BOT (Beroeps Onbepaalde Tijd). In dit interview overziet onze P twee jaar reorganiseren bij de MID. Wat is er in die spannende tijd zoal gebeurd en wat staat ons nog te wachten?**

Door Ron Voragen & Martinette Bemelmans-Oninckx

De kolonel zit in juli 1999 lekker met zijn blote voeten in het warme Spaanse zand. Genietend van zijn welverdiende vakantie na een vermoeiend jaar Defensie Crisisbeheersingscentrum (DCBC) waarin onder andere de Kosovo-oorlog speelde. Telegraafje erbij en luieren maar. Tot zijn verbazing leest hij in deze vakantiekrant bij uitstek dat de top van de toenmalige MID de wacht was aangezegd en dat Joop van Reijn de nieuwe DMID wordt. P heeft het nieuws nog nauwelijks tot zich genomen of zijn GSM'etje gaat af. Joop van Reijn, de nieuwe D, aan de lijn. "Ja", grijnst hij, "ook tijdens je vakantie moet je bereikbaar zijn voor Defensie." Van Reijn vraagt hem of hij de functie van plaatsvervangend directeur MID op zich wil nemen. "Vanaf toen is het balletje heel snel gaan rollen", zegt hij.

In juli 1999 was kolonel De Pruysenaere de la Woestijne Hoofd Operatiën van de Defensiestaf bij het DCBC. In die functie was hij al de rechterhand van de toenmalige brigade-generaal van Reijn, die destijds Sous-Chef Operatiën was. Na telefonisch overleg met de Koninklijke Landmacht werd besloten dat P, voor een periode van maximaal twee jaar naar de MID zou gaan. De achterliggende gedachte was dat P anders te lang uit de KL-organisatie zou zijn. In september 1999 begon onze P aan zijn nieuwe job. "Wij, D en P, troffen een wat 'ontredderde' organisatie aan", overpeinst hij. "De MID vlak voor een grote reorganisatie en de top ontheven uit zijn functie. Er moest dus behoorlijk wat werk worden verricht. Zowel D als ik hadden geen inlichtingen- en veiligheidsachtergrond. Een belangrijk punt voor mij was

wel dat ik als belangrijke behoeftesteller (red. Defensiestaf) aan 'de andere kant' had gezeten.

Eén van de eerste zaken die ik daarom meteen heb opgepakt is het kritisch bekijken van de inlichtingenproducten die de MID levert. Die producten dienen namelijk te voldoen aan de behoefte van de klant. Dat betekent dus niet zozeer historie beschrijven, maar zorgen dat je als dienst een integrale analyse biedt. Die analyse moet een voorspellend vermogen hebben. Een belangrijke verandering in werkwijze zit 'm dus in het feit dat we van aanbodgegericht naar vraaggericht werken moesten overgegaan. Goed, ik trof dus een MID aan zonder directie", blikt hij terug. "In opdracht van de secretaris-generaal, gebaseerd op het DOI-rapport 'Nieuw Evenwicht', moest van de MID een andere organisatie worden gemaakt. Voorwaar geen gemakkelijke opdracht. Er lag een beleidsvoornemen. Dit voornemen zat op een aantal aspecten goed in elkaar, sommige aspecten dienden echter nog nader te worden uitgewerkt. Het voornemen kende ook de nodige lacunes. Zo moest de toekomstvisie van AVI (Afdeling verbindingsinlichtingen) nog geschreven worden. Dan praat je dus wel over de helft van de MID-organisatie. Ook de ontvlechting van de krijgsmacht, één van de hoofdaandachtspunten van de reorganisatie, stond nog in de kinderschoenen.

Verder vond ik dat het in het beleidsvoornemen ontbrak aan een brede achtergrondvisie. Met andere woorden: Wat is de plaats van de MID binnen de nationale context. Die visie is op dit moment nog niet volledig ingevuld.

Engeland is een goed voorbeeld van hoe het op dat aspect beter zou kunnen. De buitenlandse politiek is daar van groot belang voor de aandachtsvelden van de Engelse inlichtingendiensten. Deze zou in Nederland eigenlijk ook mede bepalend moeten zijn voor de activiteiten van de MID. Onze dienst maakt sinds 2000 gebruik van de zogenoemde Inlichtingen- en Veiligheidsbehoefte Defensie (IVD), een aanzienlijke verbetering ten opzichte van de DIVB uit 1997. (Red. zie ook het artikel van Tony Keijzers, elders in dit nummer). Eigenlijk zouden we een dergelijk document voor Nederland moeten hebben, met daarvan dan afgeleid de IVD.

Opvallend vond ik ook de werkwijze van de verschillende afdelingen binnen de MID. Er heerste een sterke eilandjes- of wijkjes mentaliteit. Als iedere afdeling alleen maar haar best doet voor het eigen product, dan vind ik dat suboptimalisatie. Nee, het gaat niet

om de individuele producten van een afdeling maar om integraal tot stand gekomen eindproduct. We moesten veel meer doen aan ketendenken.

Een andere foutieve denkwijze is dat we onze producten alleen zouden maken voor de bewindslieden. Fout! We hebben een veel bredere klantenkring. Zo gaat het bij crisisbeheersingsoperaties ook om de Defensiestaf, de krijgsmacht, hun onderdelen. Daár werken we ook voor.

Eén van de belangrijkste doelstellingen die ik mijzelf heb opgelegd is de schotten afbreken tussen de verschillende afdelingen en zo te werken aan een integraal product van de MID. In de afdelingsvergaderingen wordt daar hard aan gesleuteld. Ik moet zeggen dat dit erg goed is opgepakt door de afdelingshoofden. Inhoudelijk zijn de afdelingshoofdenvergaderingen dan ook veranderd. Het gaat nu om de kern bij productie, namelijk wat zijn de te leveren producten inhoudelijk bezien, hoe kunnen we dat het beste realiseren en welke prioriteiten moeten worden gesteld. Huishoudelijke zaken en bedrijfsvoeringsaspecten blijven uiteraard essentiële agendapunten, maar hebben minder de nadruk. Deze veranderde werkwijze heeft geresulteerd in het gezamenlijk meedenken bij het te behalen eindresultaat, en dat alles in een ontspannen sfeer. Ik hoop dat dit wordt doorgezet en dat ook mijn opvolger hiervan de vruchten mag plukken. Een andere grote uitdaging voor mij was om in het reorganisatie- en veranderingsproces de productie te handhaven en zelfs kwalitatief te verbeteren. Dat viel niet mee omdat hiermee de werkdruk zou toenemen. Hoewel het paradoxaal klinkt moet daarbij ook rust in de tent worden gebracht en moet worden gewerkt aan een grotere arbeidssatisfactie. Deze zienswijze heeft regelmatig tot spanningen geleid met de externe 'veranderingsadviseurs'. Zij stelden dat het veranderingsproces nooit zou kunnen worden geïmplementeerd als de productie niet tijdelijk een tandje zou worden teruggedraaid. Daar had ik grote moeite mee. Gelukkig zijn we daar in het directiebeeraad altijd heel goed uitgekomen.

Nu vraagt u zich wellicht af of de producten ook echt veranderd zijn ten opzichte van vroeger. Dat zijn ze zeker. Kwalitatief zijn ze verbeterd, mede omdat we steeds klantgerichter te werk gaan. Ik ontvang die berichten ook van onze klanten. Toch zijn niet alle inlichtingsproducten optimaal, het kan uiteraard nog beter. De reden dat het nog beter kan ligt in het feit dat de werkwijze en procedures zoals beschreven in



werken'



het SOP (Standing Operating Procedure) vanwege capaciteitsgebrek en door een gewinningstraject nog maar voor een deel worden uitgevoerd.

Ik wil gebruik maken van dit interview om aan te geven dat hiervoor de inzet van allen nodig is. Er moet ook een bereidheid zijn tot gewinning aan de noodzakelijke andere werkwijze. Bij iedere verandering blijven er enkele notoire mopperaars met een hang naar het verleden. Wie de schoen past trekke hem aan. Ik ga ervan uit dat deze ook spoedig zullen bijdraaien."

#### TEAMOPTREDEN

"Een belangrijke verbetering die we in de werkwijze hebben aangebracht is het optreden in teamverband. Eerste voorbeelden daarvan zijn het CAT Balkan Team en UNMEE Team, een crisisanalyse-team. Hierin zijn alle productieafdelingen vertegenwoordigd.

Hoe gaat zo'n team momenteel in grote lijnen te werk? Er komt een behoeftestelling binnen via de accountmanager, die deze neerlegt bij een team. Dit team maakt een verzamelplan voor de analyse en het product. Hiervoor heb je kernvragen nodig, deze worden geformuleerd door de analist. Aan de hand daarvan kan worden gezien wie welke vragen moet beantwoorden. Op basis van de zogenoemde subsidiariteit en proportionaliteit worden vragen neergelegd bij verwervende afdelingen, als Human Intelligence (AHM), Verbindingsinlichtingen (AVI) en Contra-Inlichtingen en Veiligheid (ACIV). De verkregen informatie gaat naar de analist die zijn analyse maakt. Er volgt dan terugkoppeling van het (eind)product in het team om te zien of alles goed is behandeld en er geen zaken/aandachtspunten zijn blijven liggen. Deze werkwijze werkt motiverend voor de verwervende afdelingen, ze hebben een beter inzicht in wat er met

hun informatie wordt gedaan. Naast de bovengenoemde afdelingen bestaat zo'n team verder uit vertegenwoordigers van AAR, de Stafafdeling Productie en Relatiebeheer en de Accountmanager. Dit is dus echt vraaggestuurd werken! Plezieriger en motiverender. Door dit teamoptreden zie je al een kwaliteitsverbetering. Voordat we met deze werkwijze zijn begonnen hebben we met de afdelingshoofden een aantal sessies gehouden, workshops zoals je wilt. Gezamenlijk is deze werkwijze vastgesteld. Dat is ook de manier om draagkracht te verwerven. We werken nu ongeveer een half jaar op deze manier, met wisselend succes. In ieder geval heeft de beschreven werkwijze duidelijk haar nut getoond bij de producten in het kader van UNMEE en SFOR. Het reorganisatieproces betekent een flinke cultuuromslag die veel tijd, inspanning en begrip vergt. Een goede sfeer is dus essentieel. Diegenen die mij kennen weten dat ik hecht aan humor tijdens het werkproces, maar wel met een serieuze ondertoon."

#### AANDACHTSPUNTEN

"Er blijven natuurlijk altijd punten van zorg. Eén ervan is, dat terwijl je probeert de schotten weg te nemen tussen de afdelingen binnen de Hoofdafdeling Productie, er een schot kan ontstaan tussen de Hoofdafdelingen B (Bedrijfsvoering) en P. Ook B, Martin Boskamp, deelde diezelfde zorg. Ook hier geldt weer dat het gaat om het integrale eindproduct van de MID. Het alleen maar verwijtend naar elkaar wijzen levert niets op. Je moet problemen, uitdagingen, zo je wil, altijd in goede harmonie zien te tackelen. We hebben dit gelukkig op tijd erkent en maatregelen getroffen. Zo is B aanwezig bij het begin van het zogenoemde P-beraad. In die tijd worden de bedrijfsvoeringaspecten belicht en eventuele vragen of problemen kunnen meteen worden kortgesloten. Ik constateer dat deze werkwijze resultaat oplevert.

Zoals zoveel organisaties kent ook de MID de nodige ruis in de communicatie. Er is niet altijd voldoende begrip voor elkaar. Wat we moeten doen is sommige diepgewortelde vooroordelen ten opzichte van elkaar wegnemen. Samen uit, samen thuis. Samen streven naar het optimale integrale eindproduct. Natuurlijk dienen we goed te beseffen dat in de reorganisatie al het vlees van de MID is weggesneden. Ook zijn er nog veel vacatures en dat heeft natuurlijk zijn weerslag op de werkdruk. Er moet door iedereen veel werk worden verzet. Laten we vooral geen lange tenen hebben, maar begrip houden voor elkaar. Zo-even heb ik het al over de IVD gehad. Die behoefte is nu uitgewerkt, in regio's en concrete aandachtsgebieden. Er staat in wat we wel en niet kunnen doen op basis van capaciteit.

Het grote aantal vacatures baart me overigens veel

FOCUS OP





Cartoon: Henk Slijkhuis

Zorgen, maar het is een verschijnsel dat je krijgsmachtbreed aantreft. Wat me in dat kader zorgen baart, is de vraag of wij als overheid wel in staat zijn om voldoende te concurreren op de arbeidsmarkt. Kan het personeelssysteem niet flexibeler, zodat we meer mensen kunnen werven en behouden. Dit is overigens een mooie uitdaging voor mij in mijn volgende functie!", grapt hij.

"Een klacht die ik wel eens hoor, is dat de directie zich onvoldoende op de werkvloer laat zien. Ik heb een tijd geprobeerd om hiervoor iedere twee weken een halve dag vrij te houden, dat is niet gelukt. Ondanks het feit dat ik toch wel op de werkvloer rondliep, hebben veel mensen mij niet gezien. Je loopt ook niet even bij iemand binnen om vervolgens snel weer weg te zijn. Dat heeft geen zin. Je moet natuurlijk wel met iemand praten. Luisteren. En dat kost nu eenmaal tijd. Toch wil ik begrip vragen voor het feit dat het 'management by walking around' er wel eens bij inschiet. Als directielid word je vaak geleefd. Je beheerst vaak je eigen

agenda niet. Dat neemt overigens niet weg dat ik toch zoveel mogelijk de kans heb gegrepen dat te doen.

Op jullie vraag of ik het hier leuk heb gevonden, kan ik volmondig ja antwoorden. Dat is geen cliché. Ik vind het echt jammer om te vertrekken. Het is geweldig boeiend werk geweest. Uitdagend. Veelzijdig. Ook heb ik de vele contacten binnen de MID en met de partners als erg prettig ervaren. Ik neem dan ook met weemoed afscheid. Ik heb ondertussen veel leuke en afwisselende functies gehad in de defensieorganisatie. Echt met weemoed afscheid nemen, is me twee keer overkomen. Als eerste bij het bataljonscommando over 104 Verkenningsbataljon en nu bij jullie."

#### WAT BRENGT DE TOEKOMST?

"Er is nog veel werk te verzetten. Zoals ik al eerder zei, we zijn op deze weg nu zo'n half tot driekwart jaar bezig. De MID is er nog lang niet en de vraag of we ooit volledig daar uit komen, wat ons voor ogen staat. De vele functiewisselingen dragen niet bij tot consistentie. Daarnaast verandert de omgeving ook voortdurend, technologische ontwikkelingen spelen daarbij een grote rol. Invoering van een andere werkwijze en realiseren van cultuuromslagen is ook een kwestie van 'learning by doing', zoals Peter Lambrichts (hoofd AAR) het zo vaak uitdrukt. Een cultuuromslag moet je in de lijn proberen te bewerkstelligen. Dit alles op basis van een goede sfeer en een goede verstandhouding. Probeer elkaar geen vliegen af te vangen zeg ik altijd. Ik spreek mensen daarop ook aan als ik dat constateer. Dat wordt in het algemeen gelukkig goed opgepakt. Je ziet vaak dat mensen kritiek hebben op een stap voorwaarts. Maar naast deze kritiek leveren ze vaak geen alternatief aan. Het is te gemakkelijk om kritiek te geven en vervolgens achterover te leunen. Neen, samen zoeken naar goede oplossingen, samen schouder eronder.

Verder liggen er nog de nodige taken te wachten. De SOP's dienen nog vervolmaakt te worden. Men moet ze ook kennen en er moet beter invulling aan worden gegeven. Onze werkwijze, de gemaakte stappen voorwaarts en het behaalde resultaat moeten ook meetbaar worden gemaakt. Hoe je dat doet? Bijvoorbeeld door je klanten te interviewen en audits te houden. Momenteel wordt gewerkt aan het maken van een klanttevredenheidsformulier. Deze evaluatieformulieren kunnen een behoorlijke schat aan informatie opleveren die we goed kunnen gebruiken.

Eén van de leukste dingen die ik bij de MID heb meegemaakt is het opzetten en implementeren van de Strategische Visie (bij AVI). De visie werd met veel scepsis ontvangen. Ik heb een hele grote omslag meegemaakt. Bemerkte ik eerst grote terughoudendheid bij bijvoorbeeld de projectleiders bij de eerste bijeenkomst van de AVI, nu waait er een hele frisse wind. De implementatie van deze strategische visie is tot dusver een goed voorbeeld van hoe je zaken goed kan laten verlopen. Er hangt een waas van geheimzinnigheid rond de MID voor de buitenwereld maar ook daarbinnen. Dat is helemaal niet nodig. Onbekend maakt immers onbemind dat willen we niet. Nu zie je veel meer een gezonde openheid naar analisten door de medewerkers van AHM, ACIV en AVI." Breedgrijnzend: "Bij AVI hoor je dat ze nog nooit zo vaak en zoveel analisten op hun werkvloer hebben gehad!"

Ik wil nog wat kwijt over onze D. Bij het uitkomen van deze INGELICHT heb ik mijn beoordeling al lang gehad", zegt P, "dus ik kan zeggen wat ik wil", geeft hij lachend aan. "Met een tomeloze energie pakt D zaken op creatieve wijze op om het beste van de MID te maken. Daar heb ik grote bewondering voor. Zonder iemand tekort te willen doen denk ik dat hij de juiste man is op de juiste plaats voor de dienst op dit moment. Hij lijkt soms wat afstandelijk over te komen, maar ik kan u verzekeren dat ik weinig commandanten heb meegemaakt die de personeelszorg zo hoog in het vaandel hebben staan.

Ten slotte wil ik van de gelegenheid gebruik maken om eenieder die mij heeft gesteund veel dank te zeggen."♦