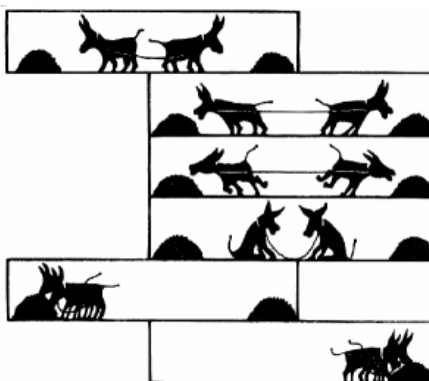




Zoeken naar antwoorden

*Een onderzoek naar een optimalere inlichtingenondersteuning
door de MIVD van de DOPS*



Thesis in het kader van de Hogere Defensievorming
Majoor der Infanterie F. Boon, HDV 08, klas 3

Datum 17 maart 2012
Status v 2.0 definitief

Colofon

Instituut Defensie Leergangen
Hogere Defensievorming

Brasserskade 227a
2497 NX Den Haag

MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag

Contactpersoon Majoor F.Boon
 HDV 08, klas 3
 T (015) 2844542
 f.boon@mindef.nl

Versie *Definitief 2.0*
Auteur Majoor F. Boon
Begeleider KLTZ G.J. Lalleman
2^e begeleider Dr. G.G. de Valk
Docent BAR Mevr. Drs. G.J van der Spek

"Kwaliteit is niet het privilege van industrieproducten.
Alles heeft kwaliteit.
Als het zijn kwaliteit verliest, verliest het zijn betekenis."

Georg W.F. Hegel (1770 -1831)

Managementsamenvatting

Traditioneel wordt bij de beschrijving van inlichtingen onderscheid gemaakt in strategische, operationele en tactische inlichtingen. Strategische inlichtingen hebben vaak een horizon van enkele jaren. Operationele inlichtingen zijn nodig voor plannen, uitvoeren en bewaken van grotere militaire operaties. Operationele inlichtingen verschaffen aan de commandanten op operationeel niveau een beeld over de tegenstander en alle factoren van invloed in en rond het operatiegebied. Tactische inlichtingen zijn gericht op het uitvoeren van de militaire operaties door tactische eenheden.

Er zijn commandanten die op het scheidsvlak van inlichtingenniveaus zitten. Zo ook de Commandant Der Strijdkrachten (CDS). De CDS is als *corporate operator* de lijnmanager van de Operationele Commando's (OPCO's) en de militaire eenheden die zijn ingezet in vredesmissies. Hij is in deze hoedanigheid verantwoordelijk voor het aansturen van de inzet van militaire eenheden. De Directie Operaties (DOPS) voert namens de CDS de planning en de integrale nationale aansturing van alle militaire operaties uit. De DOPS adviseert de CDS en de minister van Defensie over alle militaire aspecten van operaties en bereidt het operationeel besluitvormingsproces voor aangaande (potentiële) deelname van Nederlandse eenheden aan een militaire operatie. Hierdoor heeft de DOPS behoefte aan zowel strategische als ook operationele inlichtingen.

De behoefte aan inlichtingen zal toenemen. Niet alleen door de aard van (toekomstige) operaties, maar ook omdat de fysieke en technische mogelijkheden om informatie te verzamelen en bewerken verder toeneemt. Voorts zal het onderscheid tussen strategische, operationele en tactische inlichtingen vervagen. Definiëren en afbakenen van die behoefte blijkt voor de klant (DOPS) en de leverancier (MIVD) vaak moeilijk. De MIVD richt zich traditioneel op de productie van inlichtingen op strategisch niveau en blijkt goed in staat aan de CDS deze strategisch verlangde producten te leveren; producten die het militair advies (MA) voor een potentiële missie ondersteunen. Echter, in de voorbereidingsfase, de fase voor het militair advies, ad-hoc missies – zoals Libië – en om *situational awareness* tijdens missies te hebben, heeft de DOPS in het kader van de operationeel-militaire taak veelal input van adequate operationele inlichtingen nodig. En ook al heeft de MIVD de laatste jaren operationele inlichtingen geproduceerd, hij blijkt niet altijd adequaat in te kunnen spelen op deze operationele behoefte.

De centrale vraag luidt dan ook: Hoe kan de MIVD er voor zorgen dat de inlichtingenproductie optimaal invulling geeft aan de operationele behoefte van de DOPS?

Het doel is de dynamiek inzichtelijk te maken waarmee de inlichtingenproducten van de MIVD tot stand komen en te adviseren over de wijze waarop de inlichtingenproductie beter aan kan sluiten op de operationele behoefte van de DOPS om hiermee in de besluitvorming en tijdens de uitvoering de effectiviteit en veiligheid van Nederlandse militaire operaties te vergroten.

Op basis van mijn onderzoek kom ik tot de volgende conclusies:

- Maak beter gebruik van het kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbestand gerelateerd aan de inlichtingenketen. Detacheer personeel van het JISTARC en CIMIC-bataljon bij de MIVD om inlichtingenbijdrages te produceren. Zij kunnen zich toeleggen op basisinlichtingen, zodat eigen personeel tijd en ruimte heeft om strategische visies – *comprehensive assessments* – te maken. Door deze inbedding wordt gewerkt aan een verhoging van kwaliteit, is men in staat om piekbelasting op te vangen en komt personeel vrij voor andere taken (zie volgende conclusie).
- Richt *dedicated* CCIRM op. Omdat de MIVD een matrixorganisatie heeft dient dit zo dicht mogelijk bij het “kruispunt” van de horizontale en verticale werkverbanden plaats te vinden; dus bij de Afdeling Inlichtingen. Omdat er diverse teams werkzaam zijn, is een celstructuur waarbij ieder team zijn eigen CCIRM heeft en AI een overkoepelend CCIRM bezit een mogelijke oplossing. Door het detacheren van extern personeel kan deze functionaliteit door zowel eigen als extern personeel vorm gegeven worden.
- Doe meer verwachtingenmanagement. Geef vaker en meer uitleg over de mogelijkheden en beperkingen van de inlichtingeninspanningen. Wees bewust van het verschil tussen geheimzinnig en zinnig geheim.
- Betrek de klant ook in de toetsing van het inlichtingenproduct. BADA kan naast de toetsing van de interne procesgang ook structureel contact hebben met de klant om zodoende wens en product beter op elkaar af te stemmen.
- Maak meer en structureel gebruik van de ervaring van de oudere ervaren teams. Wissel ervaringen en werkwijzen uit.

Omdat het geheel een samenspel is en de DOPS ook een en ander kan veranderen dient de MIVD het volgende aan de DOPS/J2 mee te geven:

- Zorg voor een betere naleving van de gehanteerde SOP's door bekend stellen, opleiding en controle op naleving.
- Doe meer aan verwachtingmanagement. Zorg ervoor dat personeel bij DOPS/ J2 gepikt en gemazeld is in zowel het operationele- als het inlichtingendomein. Geef vaker en meer uitleg over de mogelijkheden en beperkingen van de inlichtingeninspanningen. En geef net als dat geldt voor de MIVD, het credo “zo open mogelijk en geheim wanneer noodzakelijk” nog meer invulling.
- Installeer een *dedicated* RFI-manager om zodoende de trechterfunctie tussen vraag en aanbod beter te overzien.

Aan de hand van dit onderzoek doe ik de volgende aanbevelingen aan de MIVD.

- Ontwikkel onder leiding van BADA een gemeenschappelijke aanpak samen met de Hoofd J2 om bovenstaande conclusies zo spoedig mogelijk te implementeren of aan een detailonderzoek te onderwerpen en betrek bij de personele aspecten de overige relevante partners in de inlichtingenketen.
- Neem bij oplossingen met personele implicaties een ruime periode. Hiermee kunnen de diverse facetten – veiligheidsonderzoek en afgeven VGB, introductielessen, vertrouwd raken met werkwijzen en ICT-systemen en betrokkenheid bij minstens

één operationele behoeftestelling – beheerst doorlopen worden. Evalueer deze periode vervolgens op al de onderkende deelfacetten.

- Gelet op het feit dat deze studie zich beperkt tot hoofdlijnen en het nog onduidelijk is of en zo ja, welke invloed bezuinigingen zullen hebben op mijn voorgestelde oplossingsrichtingen beveel ik aan om deze studie in de toekomst te herhalen.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
1 Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleem.....	9
1.3 Centrale vraag en doelstelling	10
1.4 Deelvragen en onderzoeksopzet.....	10
1.5 Beperkingen	12
1.6 Leeswijzer	13
2 De inlichtingenomgeving	14
2.1 Inleiding.....	14
2.2 Definitie van inlichtingen	14
2.3 Indeling van inlichtingen	14
2.4 Inlichtingencyclus.....	16
2.5 Inlichtingenketen	17
2.6 Inlichtingenproducten	18
3 Probleemanalyse; de SOLL-IST benadering	20
3.1 Inleiding.....	20
3.2 Responsiviteit (<i>Responsiveness</i>).....	20
3.3 Tijdigheid (<i>Timeliness</i>)	23
3.4 Objectiviteit (<i>Objectivity</i>)	24
3.5 Toegankelijkheid (<i>Accessibility</i>).....	25
3.6 Voortdurende beoordeling (<i>Continuous review</i>)	27
3.7 Bronbescherming (<i>Source protection</i>)	28
3.8 Centrale coördinatie (<i>Centralised coordination</i>)	29
3.9 Systematische inzet en exploitatie (<i>Systematic exploitation</i>).....	30
3.10 Samenvatting	31
4 Oorzaakanalyse	33
4.1 Inleiding.....	33
4.2 Menselijke factor	33
4.3 Methodes	35
4.4 Middelen	36
4.5 Materiaal.....	36
4.6 Analyse bestrijdbare oorzaken	37
4.7 Samenvatting	39
5 Oplossingen	40
5.1 Inleiding.....	40
5.2 Oplossingen in de initiëringfase (<i>direction</i>)	41
5.3 Oplossingen in de verzamel- en verwerkingsfase (<i>collection/ processing</i>) ..	41
5.4 Oplossingen in de verspreidingsfase (<i>dissemination</i>).....	42
6 Conclusies en aanbevelingen	44
6.1 Conclusies	44
6.2 Aanbevelingen	45
Literatuurlijst	46

Lijst van illustraties	48
Bijlage 1: Interviews	49
Bijlage 2: Organisatie en werkwijze MIVD.....	52
Bijlage 3: De inlichtingencyclus.....	53
Bijlage 4: Kruisjestabel	55
Bijlage 5: Lijst van gebruikte begrippen en afkortingen	56

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Traditioneel wordt bij de beschrijving van inlichtingen onderscheid gemaakt in strategische, operationele en tactische inlichtingen. Strategische inlichtingen zijn bestemd voor de Regering, voor het hogere ambtelijke niveau en voor hogere commandanten met hun staven. Strategische inlichtingen betreffen zaken die van invloed zijn op nationale belangen, de nationale veiligheid, de opbouw van de krijgsmacht of op de planning en uitvoering van grootschalige militaire operaties. Strategische inlichtingen hebben vaak een horizon van enkele jaren. Operationele inlichtingen zijn nodig voor plannen, uitvoeren en bewaken van grotere militaire operaties. Operationele inlichtingen verschaffen aan de commandanten op operationeel niveau een beeld over de tegenstander en alle factoren van invloed in en rond het operatiegebied. Tactische inlichtingen zijn gericht op het uitvoeren van de militaire operaties door tactische eenheden. Zij verschaffen de nodige *situational awareness* om de beschikbare militaire middelen optimaal in te kunnen zetten tactische inlichtingen zijn vaak lokaal van aard en hebben een beperkte geldigheidsduur.¹²

Er zijn commandanten die op het scheidsvlak van inlichtingenniveaus zitten. Zo ook de Commandant Der Strijdkrachten (CDS). De CDS is als *corporate operator* de lijnmanager van de Operationele Commando's (OPCO's) en de militaire eenheden die zijn ingezet in vredesmissies. Hij is in deze hoedanigheid verantwoordelijk voor het aansturen van de inzet van militaire eenheden.³ De Directie Operaties (DOPS) voert namens de CDS de planning en de integrale nationale aansturing van alle militaire operaties uit. De DOPS adviseert de CDS en de minister van Defensie over alle militaire aspecten van operaties en bereidt het operationeel besluitvormingsproces voor aangaande (potentiële) deelname van Nederlandse eenheden aan een militaire operatie. Hierdoor heeft de DOPS behoefte aan zowel strategische als ook operationele inlichtingen.⁴

1.2 Probleem

De behoefte aan inlichtingen zal toenemen. Niet alleen door de aard van (toekomstige) operaties, maar ook omdat de fysieke en technische mogelijkheden om informatie te verzamelen en bewerken verder toeneemt. De verwachtingen over de kwaliteit en kwantiteit van de producten zullen daarmee verder toenemen. De tolerantie voor foutieve of ontbrekende informatie zal afnemen. Voorts zal het onderscheid tussen strategische, operationele en tactische inlichtingen vervagen.⁵

¹ LD 5 (2006) p 20-23

² Handboek Inlichtingen (2009) p 10-11

³ Ibid p 23

⁴ Ibid p 24

⁵ Rapport OIVD (2006) p 43

Definiëren en afbakenen van die behoefte blijkt voor de DOPS en de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (MIVD) vaak moeilijk. De MIVD richt zich traditioneel op de productie van inlichtingen op strategisch niveau⁶ en blijkt goed in staat aan de CDS deze strategisch verlangde producten te leveren; producten die het militair advies (MA) voor een potentiële missie ondersteunen. Echter, in de voorbereidingsfase, de fase voor het militair advies, ad hoc missies – zoals Libië- en om *situational awareness* tijdens missies te hebben, heeft de DOPS in het kader van de operationeel-militaire taak veelal input van adequate operationele inlichtingen nodig⁷⁸⁹. En ook al heeft de MIVD de laatste jaren operationele inlichtingen geproduceerd, hij blijkt niet altijd adequaat in te kunnen spelen op deze operationele behoefte.

1.3 Centrale vraag en doelstelling

Het doel van deze thesis is de dynamiek inzichtelijk te maken waarmee de inlichtingenproducten van de MIVD tot stand komen en te adviseren over de wijze waarop de inlichtingenproductie beter kan aansluiten op de operationele behoefte van de DOPS, om hiermee in de besluitvorming en tijdens de uitvoering de effectiviteit en veiligheid van Nederlandse militaire operaties te vergroten. De centrale vraag luidt dan ook:

Hoe kan de MIVD er voor zorgen dat de inlichtingenproductie optimaal invulling geeft aan de operationele behoefte van de DOPS?

1.4 Deelvragen en onderzoeksopzet

1.4.1 Deelvragen

In dit onderzoek beantwoord ik de centrale vraag aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Hoe ziet de inlichtingenomgeving eruit waarin DOPS en MIVD samenwerken?
2. Hoe dient de samenwerking tussen DOPS en MIVD op basis van de grondbeginselen van efficiënte inlichtingenproductie te zijn?
3. Hoe is de huidige samenwerking tussen DOPS en MIVD?
4. Wat zijn de verschillen tussen de gewenste en daadwerkelijke samenwerking?
5. Wat zijn mogelijke oorzaken van de verschillen?
6. Welke haalbare oplossingsrichtingen zijn er?

1.4.2 Onderzoeksopzet

Om de deelvragen te beantwoorden, heb ik informatie verzameld via bronnenonderzoek en interviews. Het bronnenonderzoek bestond uit het raadplegen van literatuur, voor het inlichtingenvakgebied gerelateerde voorschriften en beleidsdocumenten van DOPS en MIVD.

⁶ Wiv (2002) Art 7. lid 2

⁷ Bron 1

⁸ Bron 3

⁹ Rapport OIVD (2006) p 20

De literatuur spitst zich enerzijds toe op het onderwerp inlichtingen en anderzijds op begrippen uit de organisatiekunde. Die literatuur over kwaliteits-, verwachtingen- en verandermanagement heb ik primair benut om mijn kennis te verdiepen. Daarnaast heb ik deze literatuur gebruikt om oplossingsrichtingen te zoeken.

Voorts heb ik vraaggesprekken gehouden voor het verzamelen van informatie. Hiermee heb ik de huidige situatie en de behoeftes nader geïnventariseerd, inclusief de knelpunten. Tevens heb ik met deze interviews oplossingsrichtingen geïnventariseerd, inclusief voor- en nadelen. Ik heb gekozen voor interviews omdat ik ervaringsdeskundigen nodig heb om alle benodigde informatie te verzamelen in deze gecompartmenteerde werkomgeving. Omdat het om de ingekaderde en daardoor relatief kleine werkverhouding DOPS en MIVD gaat, is een interview meer op zijn plaats dan een enquête. Voor de wijze waarop ik de interviews heb aangepakt, verwijs ik naar bijlage 1.

Om het probleem en de oplossingen in kaart te brengen, heb ik ervoor gekozen om met behulp van de acht grondbeginselen die binnen de NAVO worden gehanteerd om de effectiviteit en efficiëntie van het inlichtingensysteem zo groot mogelijk te maken¹⁰¹¹, de soll- en de ist-situatie van de relatie DOPS en MIVD te beschrijven.

Uit de interviews bleek al snel dat de menselijke factor vaak de onderliggende oorzaak was. Hierdoor werd het belangrijk de delta's uit de soll-ist benadering te clusteren naar de bron waar ze uit voortkomen. Deze clustering heb ik gevonden in het kwaliteitsmanagement. Ik ben daarin niet op zoek gegaan naar modellen die een organisatie de mogelijkheid geven zich te reorganiseren of te normeren; dat is niet de opzet van deze thesis. Echter, ik heb gezocht naar een handzaam model dat knelpunten helpt te identificeren. Uit de vele bestaande modellen is een veelvuldig toegepast model de 7 S'n van McKinsey; *structure, strategy, systems, skills, style, staff and shared values*. Omdat niet alle zeven facetten even goed te identificeren waren, heb ik besloten een nog eenvoudiger model te hanteren. Ik heb dat gevonden in de 4M. Dit zijn: de **m**enselijke factor, de gehanteerde **m**ethodes, de **m**iddelen in gebruik en het **m**ateriaal dat ter beschikking staat. Ik ben van mening dat mijn keuze dezelfde lading dekt als bij de 7S. Immers, een *staff* bestaat uit mensen, *style* en *skills* zijn aan mensen toegedichte kwaliteiten en *shared values* is hoe mensen met elkaar omgaan. *Systems, strategy* en *structure* zijn terug te voeren op methodes en middelen. Deze clustering van vier heeft me ook geholpen om daarna de oorzaken beter te kunnen plaatsen.

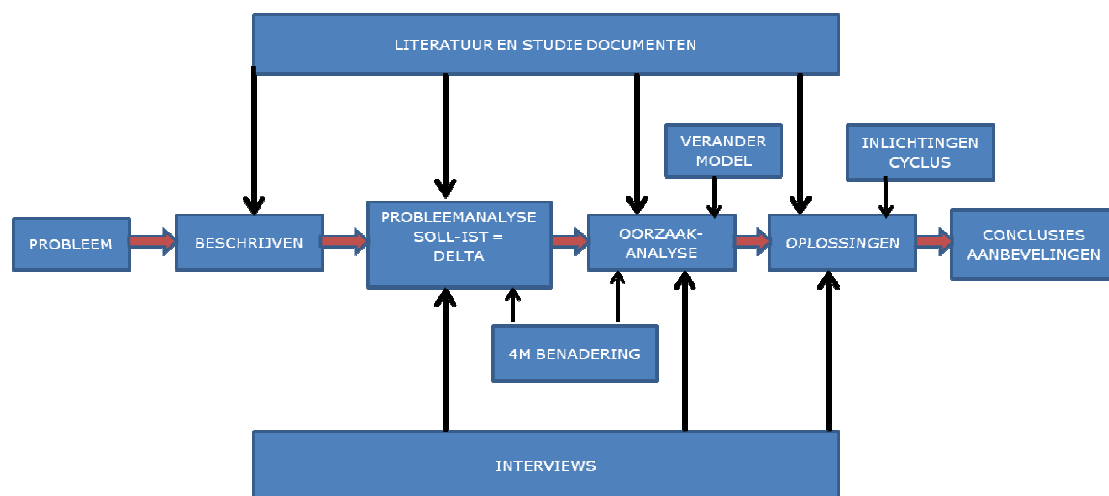
Voor al die oorzaken moeten oplossingen gezocht worden. Echter, niet alles is bestrijdbaar. Om aansluitend de bestrijdbare oorzaken te scheiden van de niet-bestrijdbare oorzaken heb ik niet gekeken naar technische of financiële haalbaarheid, maar juist naar die dominante menselijke factor. Daarom heb ik gebruik gemaakt van een visie uit het verandermanagement, die gebaseerd is op moeten, willen durven en kunnen¹². Deze vier motivaties tot

¹⁰ AJP-2 (2004)

¹¹ JDP-2 (2011)

¹² Baarsen (2006)

verandering zijn namelijk de sleutel tot oplossingen als het de menselijke factor betreft. Op basis van mijn kennis, de interviews, de analyse en de bestrijdbaarheid van oorzaken heb ik uiteindelijk afwegingen gemaakt over wat de beste oplossingen zijn. Om inzichtelijk te maken waar dat de oplossingen het inlichtingenproces beïnvloeden heb ik ze geplaatst in de inlichtingencyclus. In onderstaand figuur is de opzet van mijn onderzoek schematisch weergegeven.



Figuur 1: Schematische weergave onderzoeksopzet.

1.5 Beperkingen

Bij deze studie hanteer ik de volgende beperkingen:

- Gezien de breedte van de onderzoeksopzet en de beperkte beschikbare tijd is de uitwerking van oplossingen beperkt tot hoofdlijnen;
- Gezien de toegankelijkheid van deze thesis is geen gebruik gemaakt van gerubriceerde documenten of -teksten;
- Tevens worden omwille van diezelfde toegankelijkheid soms gebruik gemaakt van fictieve voorbeelden; deze komen echter wel overeen met daadwerkelijke voorvallen.
- In de samenwerking beperk ik me hoofdzakelijk tot de beschrijving van die J-elementen van de DOPS en MIVD die een rol spelen binnen de thesis. Ook beschrijf ik slechts die taken, werkwijze, verantwoordelijkheden en verplichtingen die in relatie staan en relevant zijn voor deze thesis. Binnen de DOPS zijn een drietal J-elementen die een nauwe relatie hebben met het inlichtingendomein; de J2, J3 en J5. De Joint Special Operations (JSO) met zijn unieke relatie met de MIVD, welke zwaar gecompartmenteerd en daardoor gerubriceerd is, laat ik in deze thesis buiten beschouwing;
- De aangekondigde bezuinigingen kunnen uiteindelijk van invloed zijn op eventuele oplossingsrichtingen. Door de beschikbare tijd en de periode waarin deze thesis is geschreven was er geen duidelijk beeld van de gevolgen van die bezuinigingen en zijn daarom niet onderzocht.

1.6 Leeswijzer

De rode draad in deze thesis is de volgorde van de deelvragen. In hoofdstuk twee beschrijf ik wat wordt verstaan onder de inlichtingenomgeving. Vervolgens onderzoek ik in hoofdstuk drie hoe de samenwerking tussen MIVD en DOPS officieel dient te zijn (SOLL) en zet deze af tegen de situatie zoals deze is (IST). Daarmee beredeneer ik wat de delta's zijn en groepeer ze. In hoofdstuk vier analyseer ik de mogelijke oorzaken en scheid ik de bestrijdbare van de niet-bestrijdbare oorzaken. Daarna onderzoek ik wat mogelijke oplossingsrichtingen zijn in hoofdstuk vijf. Ik sluit af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk zes.

2 De inlichtingenomgeving

2.1 Inleiding

Om vast te kunnen stellen wat inlichtingenbehoefte en –productie zijn, is het allereerst noodzakelijk om te weten wat inlichtingen zijn en hoe het inlichtingenproces werkt. In dit hoofdstuk geef ik de definitie van inlichtingen en beschrijf wat daarbij het verschil is tussen informatie en inlichtingen. Voorts schets ik de diverse wijzen waarop inlichtingen kunnen worden ingedeeld. Daarna komt het cyclische patroon aan bod dat het geheel aan activiteiten kenmerkt alsook de sturing die daar aan wordt gegeven. Ook geef ik uitleg over de keten die bijdraagt aan het gericht verzamelen van informatie. Als laatste beschrijf ik de gestandaardiseerde inlichtingenproducten. Met de uitleg in dit hoofdstuk kan ik de theoretische relatie tussen behoefte en productie afleiden en laat ik zien dat er in de inlichtingenbranche eigenlijk geen sprake is van ondersteuning maar van samenwerking tussen hoeftesteller en inlichtingenorgaan. Tevens introduceer ik diverse begrippen, die ik gebruik voor de behandeling van de centrale vraag.

2.2 Definitie van inlichtingen

Het is belangrijk onderscheid te maken tussen “informatie” en “inlichtingen”. Informatie bestaat uit ruwe data, onbewerkte gegevens of ongeëvalueerde data. Inlichtingen betreffen geselecteerde, gecombineerde en geanalyseerde informatie; het is informatie die is gevalideerd, in samenhang gepresenteerd en vaak bij voorkeur uit meerdere bronnen afkomstig. Inlichtingen zijn dus het resultaat van volgens een bepaalde werkwijze verzamelde en verwerkte informatie. Inlichtingen worden pas inlichtingen als de beschikbare informatie niet alleen geordend is, maar bovendien resulteert in een conclusie die van nut is voor beleidsmakers of commandanten.¹³ Inlichtingen (*Intelligence*) is dus een ondersteunende functie, gericht op verzamelen en analyseren van informatie. Aan het gericht verzamelen van informatie draagt de gehele eenheid steentje bij.¹⁴ De commandant geeft sturing aan deze functie door het uitgeven van *Commander’s Critical Information Requirements (CCIR’s)*¹⁵ en *Requests For Information (RFI’s)*. Inlichtingen, c.q. antwoorden op CCIR’s en RFI’s moeten tijdig worden gepresenteerd en (beleids)relevant zijn.

2.3 Indeling van inlichtingen

Bij de beschrijving van inlichtingenwerkzaamheden en het omgaan met inlichtingen worden deze op verschillende manieren aangeduid en van elkaar onderscheiden.¹⁶ Ten eerste is die indeling gerelateerd aan het niveau van planning en uitvoering. Ten tweede wordt binnen deze niveaus een onderverdeling in groepen gemaakt die op basis van tijd of toepasbaarheid

¹³ Handboek Inlichtingen (2009) p 9

¹⁴ OTCOpn (2009) Landdoctrinerepublicatie p 143.

¹⁵ OTCOpn (2009) LD Covo p 8.

¹⁶ LD 5 (2006) p 20

aan elkaar zijn gerelateerd of elkaar aanvullen. Ten derde kan onafhankelijk van niveau en soort een onderverdeling gemaakt worden op basis van verwervingsmethode.

2.3.1 *Indeling naar niveau*

Deze indeling is gerelateerd aan de niveaus voor planning en uitvoering van militaire operaties en de daarbij behorende tijd- en ruimtefactoren. Zij impliceert dat zowel het product - de inlichtingen - als de procedures en de organisatie-elementen op deze manier worden ingedeeld.¹⁷¹⁸¹⁹

- Strategische inlichtingen (*strategic intelligence*) zijn benodigd voor de besluitvorming op het politiek- en militair-strategische niveau in nationaal en internationaal verband, waaronder bijvoorbeeld het verschaffen van waarschuwings- en alarmeringsindicatoren. Ze zijn afgeleid van informatie over nationale en internationale militaire, diplomatieke, politieke en economische onderwerpen.
- Operationele inlichtingen (*operational intelligence*) zijn benodigd voor het plannen en uitvoeren van campagnes op het operationele niveau.
- Tactische inlichtingen (*tactical intelligence*) zijn nodig voor de planning en uitvoering van operaties op het tactische niveau.

2.3.2 *Indeling naar soort of doel*

Op ieder niveau kunnen inlichtingen worden onderverdeeld in drie hoofdgroepen die op basis van tijd of toepasbaarheid aan elkaar zijn gerelateerd of elkaar aanvullen: basisinlichtingen, actuele inlichtingen en doelinlichtingen. Op tactisch niveau wordt ook nog gebruik gemaakt van de begrippen gevechtinlichtingen en gevechtinformatie.²⁰ Voor een gedetailleerde uitleg over deze begrippen verwijs ik naar bijlage 5. Voor dit onderzoek zijn vooral basisinlichtingen en actuele inlichtingen van belang.

- Basisinlichtingen (*basic intelligence*) zijn inlichtingen, over welk onderwerp dan ook, die kunnen worden gebruikt als referentiekader voor het vaststellen van toekomstig beleid en toekomstige plannen en waaraan nieuw beschikbaar komende gegevens (en informatie) kunnen worden getoetst. Zij geven achtergronden over onderwerpen zoals klimaat, terrein, landen en strijdkrachten. Basisinlichtingen worden voortdurend verworven, actueel gehouden en verspreid.
- Actuele inlichtingen (*current intelligence*) zijn inlichtingen die de daadwerkelijke (strategische tot en met tactische) situatie op een bepaald tijdstip en op een bepaalde plaats weergeven.

2.3.3 *Indeling naar verwervingsmethode*

Onafhankelijk van de indeling naar niveau en soort of doel, kunnen inlichtingen ook worden ingedeeld naar de methode van verwerven. De indeling is voornamelijk van toepassing bij de klassering van bronnen en verzamelorganen en het beschrijven van de specifieke processen en procedures die daarbij worden toegepast. In het inlichtingenproces zal altijd worden getracht gebruik te maken van verschillende soorten bronnen en verzamelorganen om zo

¹⁷ LD 5 (2006) p 20

¹⁸ Handboek Inlichtingen (2009) p 10

¹⁹ JDP-2 (2011) p 39

²⁰ LD 5 (2006) p 24

door onderlinge aanvulling en overlapping de kans op misleiding en/ of fouten zo klein mogelijk te maken. De voor deze thesis relevante methoden zijn in alfabetische volgorde vermeld:

- Human intelligence (HUMINT);
- Imagery intelligence (IMINT);
- Open source intelligence (OSINT);
- Signals intelligence (SIGINT) algemene term voor:
 - zowel voor communications intelligence (COMINT);
 - als electronical intelligence (ELINT).

De definities van deze methoden zijn beschreven in bijlage 5. De overige methoden worden slechts vermeld in bijlage 5.²¹

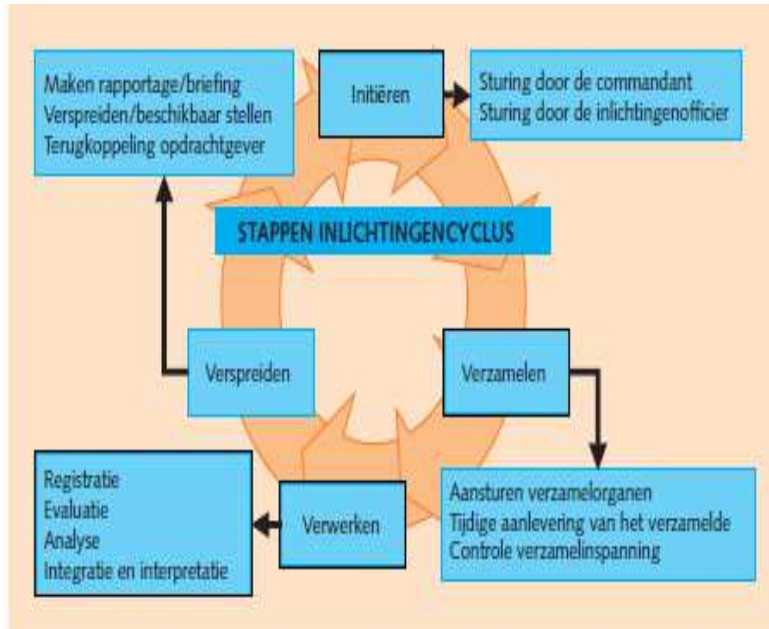
2.4 Inlichtingencyclus

Bij het inlichtingenproces draait alles om het verwerven van kennis die de onzekere factoren over de strategische en/ of operationele omgeving tot een minimum moeten beperken. Omdat informatie en inlichtingen voortdurend op hun waarde moeten worden beoordeeld en indien noodzakelijk bijgesteld, kunnen inlichtingenactiviteiten nooit als afgesloten worden beschouwd. Deze activiteiten vinden plaats in een vast patroon dat zichzelf herhaalt.²²²³

Vanwege dit herhalende patroon spreekt men over de inlichtingen-cyclus: een systematische, doelgerichte en cyclische reeks van activiteiten om belanghebbende gebruikers te voorzien van inlichtingen. Deze reeks bestaat uit vier fasen:

- Initiëren
- Verzamelen
- Verwerken
- Verspreiden

Een uitleg van deze fasen is beschreven in bijlage 2.



Figuur 2: De inlichtingencyclus²⁴

Het inlichtingenproces wordt ondersteund door het managementproces van de cyclus, het Collection Coordination and Information Requirements Management (CCIRM). Het omvat het

²¹ LD 5 (2006) p 25

²² Handboek Inlichtingen (2009) p 9

²³ LD 5 (2006) p 41

²⁴ LD 5 (2006) p 41

proces van het beheer van de informatiebehoefte, de coördinatie en voortgangscntrole van alle verzamel- en verwerkingsactiviteiten en houdt toezicht op tijdige verspreiding van de inlichtingen.

2.5 Inlichtingenketen

De Inlichtingen- en Veiligheid keten (I&V-keten) van het Ministerie van Defensie bestaat uit de I&V-organisaties onder de CDS bij de Operationele Commando's (OPCO's) en de MIVD. Ze hebben als taak het produceren van (contra) inlichtingen- en veiligheidsproducten en -diensten voor klanten en partners. De belangrijkste klanten in Defensie zijn de minister, de secretaris-generaal (SG), de CDS en de Hoofddirecteur Algemene Beleidszaken (HDAB). Voorts hebben commandanten in operatiegebieden vanzelfsprekend een grote behoefte aan operationele en tactische inlichtingen. De klanten vormen op hun beurt ook een keten en sommige klanten van de I&V-keten zijn ook onderdeel van de I&V-keten.²⁵²⁶

De belangrijkste organisatie op het terrein van I&V is de MIVD. De MIVD is – samen met de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD) – de enige officiële bij wet aangewezen inlichtingenorganisatie. Zijn benoeming²⁷ en taken staan in de Wet op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten. In deze wet staat onder andere dat het in belang van de nationale veiligheid tot taak heeft onderzoek te verrichten naar²⁸:

- het potentieel en de strijdkrachten van andere mogendheden, ten behoeve van een juiste opbouw en een doeltreffend gebruik van de krijgsmacht;
- factoren die van invloed zijn of kunnen zijn op de handhaving en bevordering van de internationale rechtsorde voor zover de krijgsmacht daarbij is betrokken of naar verwachting betrokken kan worden;
- het verrichten van onderzoek betreffende andere landen, ten aanzien van onderwerpen met een militaire relevantie die door Onze Minister-President, Minister van Algemene Zaken, in overeenstemming met Onze betrokken Ministers, zijn aangewezen;
- het opstellen van dreigingsanalyses op verzoek van Onze Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Onze Minister van Justitie gezamenlijk ten behoeve van de beveiliging van personen, objecten en diensten met een militaire relevantie.

In brede zin richt de MIVD zich op de productie van inlichtingen op strategisch en operationeel-tactisch niveau, terwijl andere delen van de I&V keten (JISTARC, inlichtingensecties van de diverse OPCO-eenheden) zich veelal op operationele en tactische inlichtingen richten.²⁹ Om in de operationele behoefte te voorzien kan de MIVD teams oprichten. Deze teams worden gevormd door elementen uit diverse afdelingen. Door hun zelfstandigheid doorkruisen ze de afdelingstructuur en ontstaat er binnen de MIVD een matrixorganisatie (zie bijlage 2).

²⁵ Handboek Inlichtingen p 14

²⁶ Graaf (2010) p 240

²⁷ Wiv (2002) Art 7. lid 1.

²⁸ Wiv (2002) Art 7. lid 2.

²⁹ Handboek Inlichtingen p 15

Op het niveau van de CDS vinden we de "J2" functie, gericht op operationele inlichtingen. De J2 is geen onderdeel van de MIVD. Zij heeft een onafhankelijke positie ten opzichte van deze dienst. De J2 is de trechterfunctie van de krijgsmachtdelen naar de MIVD toe en omgekeerd. De J2 heeft geen eigen verzamel- en analysecapaciteit.

Het *Joint Intelligence Surveillance Target Acquisition Reconnaissance Commando* (JISTARC) is een eenheid voor alle operationele commando's maar is opgehangen onder het Commando Landstrijdkrachten (CLAS). Deze is de zogeheten single service manager van deze joint eenheid.³⁰

Voorts is er het Defensie Inlichtingen & Veiligheid Instituut (DIVI) dat binnen het functiegebied Inlichtingen en Veiligheid in brede zin onder meer opleidingen, trainingen en beleidsondersteuning levert ten behoeve van de defensie organisatie.³¹ Tot slot een vreemde eend in de bijt, die niet vernoemd wordt in de inlichtingenketen maar wel een belangrijke schakel vormt in de kennisvergaring, het CIMIC-bataljon (*Civil Military Co-orporation*).³²

Overigens is de inlichtingenketen niet als zodanig ontworpen en is de term enigszins misleidend; het suggereert een lineaire, seriële relatie. Dit is zeker niet altijd het geval; er zijn diverse contacten en samenwerkingsverbanden binnen de keten. Een inlichtingen-netwerk is een betere benaming en wordt op dit moment vaker gebruikt.³³ Binnen dat netwerk is zoals eerder beschreven een verschil in de productie. Echter, omdat alle eindproducten via de MIVD gaan, is de MIVD daarmee de bij wet aangestelde hofleverancier van inlichtingen aan de CDS. Deze *stovepipe*-wijze is de ketenbenadering.

2.6 Inlichtingenproducten

Men kan inlichtingen mondeling dan wel schriftelijk verspreiden. Voor de schriftelijke verspreiding doet men dit in theorie volgens standaard rapportagevormen. Echter, de MIVD heeft er ooit voor gekozen om – voor mij onbekende redenen – daar vanaf te wijken. Hieronder volgt een opsomming van de diverse soorten. Een uitleg van de producten is te vinden in bijlage 5.

2.6.1 Producten volgens NAVO-standaard³⁴

De navolgende rapportages zijn conform STANAG 2511 binnen de NAVO gestandaardiseerd:

- het inlichtingenrapport (*intelligence report, INTREP*);
- de inlichtingsamenvatting (*intelligence summary, INTSUM*);
- het aanvullend inlichtingenrapport (*supplementary intelligence report, SUPINTREP*).

³⁰ Graaf (2010) p 242

³¹ Rapport OIVD (2006) p 21

³² Bron 1

³³ Bron 2

³⁴ LD 5 (2006) p 228-229

2.6.2 *Producten bij de MIVD*³⁵

De MIVD heeft gekozen voor rapportagevormen en huisstijl die, zoals dat wel meer bij I&V-diensten het geval is, afwijkt van de standaard formats. Dit zijn:

- het dagintsum (*afgeleid van daily intelligence summary*);
- het inlichtingenrapport (*IR*);
- de dreigingsappreciatie (*DA*).

³⁵ Handboek Inlichtingen (2009) p 91-96

3 Probleemanalyse; de SOLL-IST benadering

3.1 Inleiding

Uiteindelijk wil ik kunnen bepalen op welke wijze de MIVD beter in de behoefte van de DOPS kan voorzien. Hiervoor maak ik gebruik van de acht grondbeginselen uit de inlichtingenliteratuur, die betrekking hebben op de bruikbaarheid van de I&V-producten, het zorgvuldige beheer van het systeem en de doelmatige inzet van verzamelorganen en bronnen. Ze worden binnen de NAVO gehanteerd om de effectiviteit en efficiëntie van het I&V-systeem zo groot mogelijk te maken.³⁶ Deze grondbeginselen zijn: responsiviteit, tijdigheid, objectiviteit, toegankelijkheid, voortdurende beoordeling, bronbescherming, centrale coördinatie en systematische inzet en exploitatie.

Per paragraaf begin ik met de definitie van een grondbeginsel, zoals vermeld in de Joint Doctrine Publicatie-2 (JDP-2) die op zijn beurt de Allied Joint Publication-2 (AJP-2) als bron heeft gebruikt. Vervolgens stel ik vast waar de samenwerking tussen MIVD en DOPS volgens dat grondbeginsel formeel aan moet voldoen (de soll-situatie). Daarna beschrijf ik op basis van bestudeerde literatuur en de interviews hoe de samenwerking nu plaatsvindt, althans hoe men denkt dat deze plaatsvindt (de ist-situatie). Het doel dat ik met het vaststellen van deze benadering heb, is dat ik per grondbeginsel de delta's aan kan geven.

Tot slot heb ik in de samenvatting de delta's gegroepeerd in een viertal hoofdonderwerpen die als de bron beschouwd kunnen worden; de menselijke factor, gehanteerde methodes, middelen in gebruik en materiaal ter beschikking. Deze groepering helpt me om straks in hoofdstuk 4, de oorzaken beter te kunnen plaatsen om in hoofdstuk vijf gericht de oplossingsrichtingen te vinden.

3.2 Responsiviteit (*Responsiveness*)

Definitie

Het inlichtingenorgaan moet voortdurend alert blijven en in staat zijn de commandant te ondersteunen met een goed inlichtingenbeeld. Dit gebeurt door het beschikbaar stellen van door de commandant gevraagde informatie, maar zeker ook door met ongevraagde informatie tijdig de aandacht te richten op zaken die dat vereisen. Dit houdt in dat het inlichtingenorgaan inzicht moet hebben in de langetermijnvisie van de commandant, zijn oogmerk en de actuele onderwerpen waarop hij zijn aandacht wenst te richten³⁷.

Soll

Nederland heeft de intentie om overal ter wereld, onder vrijwel alle omstandigheden en op alle geweldsniveaus, van vredeshandhaving tot oorlog, militair bij te dragen. Voor de CDS vertaalt zich dat in (mogelijke) operaties in uiteenlopende, dynamische en complexe

³⁶ AJP-2, §1301 a to h

³⁷ JDP-2

omgevingen. Hiertoe is een continu bij te stellen holistisch beeld van de omgeving noodzakelijk.³⁸ Enerzijds moet de MIVD alert zijn en zelf signalen opvangen, juist interpreteren en er effectief de ongevraagde informatie leveren. Voorts moet de MIVD zeker goede voeling hebben met de behoeftes van de CDS en op die wijze invulling geven aan de gevraagde informatie. Daartoe moet de MIVD proactief, alert en sensitief te zijn. Voorts dient de MIVD breed en flexibel ingericht te zijn om ook op de lange termijn te voldoen aan de behoefte van de CDS. Hierbij is een kwalitatief en kwantitatief goed bemeten analistenbestand een voorwaarde.

Anderzijds dient de CDS over een staf te beschikken die open en duidelijk is. Een staf die de MIVD inzicht geeft in de intenties en langetermijnvisie van de CDS en de actuele onderwerpen waarop hij zijn aandacht wenst te richten. Om hier goede voeling mee te houden, is onderlinge communicatie belangrijk. Zo moet bij de DOPS zich richten op de vraagzijde van het dreigingsbeeld van geplande en lopende operaties, terwijl de MIVD³⁹ de aanbodzijde inhoud moet geven. Hiermee maakt het inlichtingenproces integraal deel uit van het besluitvormingsproces van de DDOPS. Om deze vraag en aanbod inzichtelijk te houden, brengt de MIVD liaison uit richting de DOPS/J2. De DOPS is de behoeftesteller en de MIVD niet slechts en alleen een aanbodgestuurde organisatie is, zoals men dat in het verleden van de was gewend.

Ist

De *ist* strookt met de *soll* daar waar het gaat om invulling geven aan de primaire inlichtingenbehoefte van de commandant. Immers, in het voortraject schenkt de MIVD veel aandacht aan de inlichtingenbehoefte van de DOPS. Zo is richtinggevend voor de planning van de MIVD de jaarlijks door de commandant der strijdkrachten (CDS) vast te stellen Inlichtingen- en Veiligheidsbehoefte Defensie (IVD) en de Aanwijzing van de minister president ook wel Aanwijzingsbesluit Buitenland (AB). Jaarlijks worden de behoeftestellingen geëvalueerd en waar nodig aangepast. Het Jaarplan MIVD is gerubriceerd en geeft een overzicht van de aandachtsgebieden en van de keuzes die met betrekking tot de inzet van personele en materiële capaciteit zijn gemaakt. Het Jaarplan omvat naast de IVD de inlichtingentaak betreffende andere landen, zoals vastgelegd in het AB. De Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD) en MIVD stemmen hun jaarplannen af.⁴⁰ De minister van Defensie stelt het Jaarplan MIVD vast, nadat dit is besproken in de Raad Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten, een onderraad van de ministerraad. De aandachtsgebieden omvatten landen, regio's en specifieke thema's en onderwerpen. De intensiteit en diepgang waarmee de MIVD de ontwikkelingen in de aandachtsgebieden volgt en daarover rapporteert, zijn te onderscheiden in drie *categorieën*, waarbij categorie I de hoogste prioriteit heeft. Voor de aandachtsgebieden onder categorie I en II levert de MIVD op verzoek producten die met afnemers zijn afgesproken, maar ook ongevraagd indien situaties daartoe aanleiding geven. Voor aandachtsgebieden die vallen onder categorie III worden wel

³⁸ Graaf (2010) p 252

³⁹ Tijdens het schrijven van deze thesis, is in het kader van de defensiebezuinigingen besloten om AMO, de afdeling die de aanbodzijde inhoud moest geven op te heffen. De taken zullen intern de MIVD herbelegd worden.

⁴⁰ Wiv 2002. Art. 7. lid 2.e.

inlichtingen verzameld, maar in principe geen producten gepland, tenzij ontwikkelingen met betrekking tot een bepaald gebied dit rechtvaardigen.⁴¹ Uiteraard wordt er ook regelmatig "achterover geleund en naar de kaart gekeken". Mondiale ontwikkelingen worden door vele medewerkers gevolgd en beschouwd of de focus nog wel juist is (zie ook "constante beoordeling"). Specifieke behoeften worden met behulp van een *Request For Information* (RFI) aan de MIVD gesteld. Het bovenstaande toont dat qua responsiviteit, het gevraagd en ongevraagd inspelen op de behoefte van de commandant, de MIVD een adequate werkwijze heeft ontwikkeld.

Hoewel de introductie van de J2 DOPS als positief wordt ervaren, vertonen de soll en ist hier één verschil als het gaat om de invulling van de DOPS/J2. Veel van de hoofdtaken van de J2 hebben betrekking op de verbetering van deze responsiviteit. Zo voorziet de J2:

- in het zogenoemde *Common Intelligence Picture* (CIP) op basis van onder andere inlichtingenproducten van de MIVD, rapportages van de NAVO, EU, VN, ingezette eenheden en individuen;
- in bijdragen aan het Operationeel Planningsproces (OPP).

Echter ook andere elementen binnen de DOPS zijn van invloed op de responsiviteit. Zo draagt de J5 bij aan:

- het ontwikkelen van een strategische visie over de inzet in mogelijke operaties. Hiertoe is het noodzakelijk bij te dragen aan het opbouwen en onderhouden van een omgevingsbeeld en aan het bestuderen en onderkennen van militaire ontwikkelingen en trends in die gebieden in de wereld waar een mogelijke inzet van Nederlandse militairen kan plaatsvinden;
- de politiek-militaire informatiestromen, zoals voortgangsrapportages, Kamerbrieven, beantwoording van Kamervragen en voorbereiden Algemeen Overleg;
- het analyseren van de resultaten van lopende operaties in relatie tot de beoogde effecten en in voorkomend geval het bijstellen van de operationele plannen.

Echter, hier wringt de schoen. In de praktijk blijkt dat de MIVD⁴² - dat weet ik ook uit eigen ervaring - dan wel de J2⁴³ niet altijd betrokken wordt in de planningsprocessen van de DOPS. Hoewel de SOP/DOPS zich duidelijk uitspreekt dat de J2 betrokken wordt bij de planning is dat niet altijd het geval. Een geïnterviewde medewerker van de J2 voegde zich ooit bij een *Operational Planning Group*, (OPG) en hem werd gevraagd wat hij kwam doen? Hiermee maakt het inlichtingenproces niet integraal deel uit van het besluitvormingsproces van de DDOPS en verschillen soll en ist.

Delta

De Dienst heeft hij niet altijd zicht op de termijnvisie van de DOPS zelf omdat hij of de J2 niet altijd op voorhand betrokken worden bij het planningsproces.

⁴¹ MIVD Jaarverslag 2010

⁴² Bron 6

⁴³ Bron 3

3.3 **Tijdigheid (*Timeliness*)**

Definitie

Inlichtingen moeten, om bruikbaar te zijn, zo vroeg mogelijk, maar in ieder geval op tijd, aangeleverd worden aan de behoeftesteller. Dit grondbeginsel geldt ook voor de aansturing van bronnen en organen om bij veranderende situaties ten behoeve van effectiviteit en efficiëntie direct bij te kunnen sturen. Het inlichtingenorgaan moet hier een zorgvuldige tijdsplanning hanteren, voorwaarden daarbij zijn: kennis van de beslismomenten, de tijd die nodig is om tot het beslismoment te komen en de tijd die nodig is om de inlichtingenoperatie te sturen⁴⁴.

Soll

Tijdigheid is nauw verbonden met de responsiviteit. Een goede responsiviteit levert de eerste tijdswinst op. Voorts duidt dit op een snelle doorlooptijd van de inlichtingencyclus. Echter, wat niet in de definitie duidelijk wordt, is het spanningsveld tussen snelheid, betrouwbaarheid en compleetheid, die alle drie van belang zijn in het besluitvormingsproces van de CDS. Het is belangrijk dat een liaisonofficier (LNO) samen met de J2 dit spanningsveld weet te duiden en op basis van de kennis van tijd en beslismomenten waarom op enig moment compleetheid prevaleert boven tijdigheid of omgekeerd.

Voor de MIVD geldt dat hij moet beschikken over een kwantitatief en kwalitatief goede organisatie waarbinnen analyse- en accorderingsproces efficiënt verlopen.

Onverlet blijft de inspanning die een J5 en J3 moeten leveren door vroegtijdig een eventueel ontstane behoefte te uiten.

Ist

Ik signaleer vier afwijkingen ten opzichte van de soll. In de eerste plaats is er in de ideale soll slechts de mathematische spanning tussen snelheid, betrouwbaarheid en compleetheid maar in de ist hebben we te maken met externe factoren die frictie veroorzaken. Zo zit de CDS dicht tegen de politieke top aan. Die politieke invloed is niet te veronachtzamen. Om geen verkeerde signalen naar de buitenwereld af te geven, wordt er vaak pas op de plaats gemaakt of aan zeer prudente planning gedaan. Hierdoor treedt tijdsverlies op. Ten tweede staat de tijdigheid ook onder druk wanneer een behoeftestelling wordt gedaan buiten het IVD. Immers, de MIVD heeft aan de hand van het IVD mensen en middelen al verdeeld. Hier is een relatie met "responsiviteit" en "exploitatie van middelen". Sommige specifieke verzamelorganen hebben tijd nodig om tot betrouwbaar verzamelen over te gaan. Voor SIGINT kan dat wel drie weken zijn en voor HUMINT soms wel anderhalf jaar. Door met beperkte middelen en mankracht zich te richten op datgene wat in de IVD en AB staan, is de MIVD beperkt in staat voor ad-hoc behoeftes, tijdig de basisinlichtingen te verstrekken. De J2 mag anderen in de I&V-keten, zoals J1STARC, verzoeken maar uiteindelijk gaan al die producten eerst als halffabricaat naar de MIVD. Als er dus een nieuwe behoefte is, dan zullen de snel geleverde inlichtingen mogelijk een hoog OSINT-gehalte hebben.

Ten derde is het inlichtingenpersoneel kwantitatief krap bemeten; iedere inspanning gaat ten koste van een ander, iets erbij doen kan niet. Ten vierde kan, zonder daarbij te kwetsen,

⁴⁴ JDP-2

gesteld worden dat de kwaliteit van personeel soms te wensen overlaat. Door het nieuwe aandachtsgebied of door de onervarenheid ontstaat onzekerheid bij analisten over juistheid en betrouwbaarheid van het product. Dit zorgt voor een paraafjescultuur die vertragend werkt.

Delta

De praktijk is weerbarstiger dan de theorie. De theorie zoals beschreven in AJP en LDP houden geen rekening met de politieke gevoeligheden welke de tijdsplanning beïnvloeden en daarmee de beslismomenten hun logica ontnemen. Dit heeft invloed op de inzet van verzamelorganen. Dat heeft weer tot gevolg dat er een spanningsveld ontstaat tussen snelheid, betrouwbaarheid en compleetheid, die alle drie van belang zijn in het besluitvormingsproces van de commandant.

Door de strikte hantering van de inlichtingenketen als *stovepipe* is de centrale regie en de objectiviteit goed maar komt niet altijd ten goede van de tijdigheid.

De kwetsbare kwantiteit en kwaliteit van het inlichtingenpersoneel is in tijden van oplopende druk van invloed op de tijdigheid.

3.4 Objectiviteit (*Objectivity*)

Definitie

De kwaliteit van inlichtingen valt of staat met de objectieve wijze waarop naar gegevens en informatie wordt gekeken. Vooringenomen meningen en standpunten geven immers een verkeerd beeld van de werkelijkheid. Vooral is het van belang de beschikbare gegevens en informatie in de context van de omgeving te plaatsen om hieraan de juiste betekenis te kunnen toekennen⁴⁵.

Een commandant heeft het beste voor met zijn mensen en wil beslagen ten ijs komen. Binnen de krijgsmacht heeft men een fantastisch kledingpakket voor het optreden onder extreme kou. Maar dan moet het wel een maand lang gemiddeld -15°C zijn. Nu is het volgens de S2 maximaal -12°C. Maar ja de S2 is van de commandant, dus "verzoekt" de commandant om het rapport 3°C aan te passen. Niemand die het ziet en "je helpt er je kameraden mee" tijdens de uitzending.

Een fictief voorbeeld

Soll

De MIVD moet geen onderdeel zijn van de DOPS maar daarbuiten staan; er dient een "scheiding der machten" te zijn. Het gebruikte datanetwerk dient enerzijds toegankelijk te zijn voor overigen in de inlichtingenketen om de producten te kunnen bemachtigen maar anderzijds afgesloten te zijn van alle informatie en data welke alleen zijn voorbehouden voor de analisten van de MIVD. Hij moet een organisatie zijn die niet bezwijkt onder druk van buitenaf. Het dient een eigenstandige mening op te bouwen waarbij het een goed beeld moet

⁴⁵ JDP-2

hebben van de betrouwbaarheid van de aan hem beschikbare bronnen en de waarschijnlijkheid van de geleverde informatie. Dit alles vergt kwalitatief hoogwaardige analisten en een goed systeem waarin betrouwbaarheid en beschikbaarheid van bronnen wordt beheerd.

Ist

Na samenvoeging, in 2000, van de inlichtingendiensten van de krijgsmachtdelen tot Militaire Inlichten Dienst (MID) en in 2002 tot MIVD, werd de dienst in de bestuursstaf geplaatst, onder de SG. Zodoende kan hij een onafhankelijk advies aan de minister en CDS blijven geven. De MIVD is de enige formele leverancier van inlichtingenproducten aan de DOPS. Zoals in § 3.3 aangegeven, wordt aan de kwaliteit van analisten hard gewerkt; sollicitanten moeten een intake-test afleggen, er zijn specifieke cursussen ontwikkeld op het DIVI, er wordt deelgenomen aan uitzendingen en men werkt aan interne doorstroming. Op advies van de commissie Dessens is er een J2-entiteit gecreëerd. Deze branche is geen onderdeel van de MIVD, heeft geen analysecapaciteit en benadrukt daarmee de objectiviteit.

Delta

Na het advies van de commissie Dessens is goed geïnvesteerd in de onafhankelijke positie van de MIVD. De instelling van de J2-entiteit binnen de DOPS heeft dit versterkt. Er is dan ook geen significant verschil tussen soll en ist.

3.5 Toegankelijkheid (*Accessibility*)

Definitie

Gegevens, informatie en inlichtingen moeten toegankelijk zijn. Inlichtingenpersoneel, dat uiteindelijk de inlichtingen moet produceren, moet snel materiaal kunnen vergelijken en de gebruikers van de inlichtingen moeten eenvoudig bij de benodigde producten kunnen komen. Deze toegankelijkheid wordt mogelijk gemaakt door standaardprocedures, informatiesystemen en databanken. Koppelingen binnen de inlichtingenketen en met de eenheden vergroten de toegankelijkheid nog verder⁴⁶.

"TITAAN zwart, rood en donkerrood, BICES, CRONOS, LOCE, C-schijven, Y-schijven, CRIMIS en ATLAS. Er zijn allerlei intell-netwerken en ik ben er vast een aantal vergeten. Niet alles zit op elkaar aangesloten want, elk heeft weer zijn eigen rubricering. Ik heb er dus wel begrip voor, maar het maakt het niet eenvoudig."

Een bron

Soll

Dit grondbeginsel wint in de huidige en toekomstige inzetscenario's aanmerkelijk aan belang. Toch moet de MIVD alsook de DOPS omwille van *operational security* (OPSEC) aan compartimentering en rubricering doen. Dit betekent dat de MIVD vast zal blijven houden aan veiligheidsonderzoeken, verklaringen van geen bezwaar (VGB) en *security clearances*

⁴⁶ JDP-2

voordat personeel toegang krijgt tot zijn gegevens en datasystemen. Echter, dit doet de MIVD snel en doordacht. Ook andere entiteiten in de inlichtingenketen die een ondersteunende rol kunnen spelen in de inlichtingenproductie (JISTARC, CIMIC) krijgen sneller toegang. Pragmatiek krijgt een belangrijke rol; men begrijpt het verschil tussen zinnig geheim en geheimzinnig.

Ist

De MIVD houdt zich aan haar wettelijke verplichtingen en geeft personeel pas toegang tot de data na het afgeven van een VGB. Dit gaat niet altijd even voortvarend en strookt daarmee niet met de soll. Wat wel overeenkomt met de soll is de wijze waarop intern de MIVD gegevens, informatie en inlichtingen toegankelijk zijn. Eenmaal werkzaam binnen de MIVD is de machtiging tot toegang tot een dusdanig laag niveau gemandateerd dat nieuw personeel snel toegang heeft tot de aan hen toevertrouwde dossiers, mappenstructuren en datasystemen.⁴⁷⁴⁸

Ook heeft de Dienst het gesloten netwerk ATLAS⁴⁹ "uitgerold" naar zijn klanten, dus ook de DOPS. Echter, voor dit DOPS-personeel geldt ook dat toegang pas na afgeven VGB plaatsvindt. Het DOPS-personeel kan dus de eindproducten van de MIVD snel ter beschikking hebben. Het kan niet in de ruwe data werken. Hierdoor kan de DOPS niet op de analistenstoel plaatsnemen wat overigens correct aansluit bij de soll van "objectiviteit".

Intern de DOPS is het echter niet eenvoudig om de producten van de MIVD terminal door te zetten op het interne netwerk waar de J3 en J5 gebruik van maken. Hier wordt omslachtig gewerkt met USB-sticks en hardcopy's. In de praktijk moeten dus diverse bureaucratische - en ICT-gerelateerde hindernissen genomen worden.⁵⁰⁵¹ Dit zorgt niet alleen voor frustratie maar creëert ook een zekere zweem van wantrouwen vanuit de DOPS richting de MIVD. Men denkt vaak dat de MIVD - ik weet dat ook uit eigen ervaring - informatie achterhoudt en dat niet alles toegankelijk is.⁵²⁵³⁵⁴⁵⁵

Delta

Het verkrijgen van noodzakelijke toegang tot de data voor externen wordt door de MIVD niet efficiënt toegepast.

Binnen de DOPS heeft de "eindgebruiker" niet direct toegang tot de gevraagde informatie.

⁴⁷ Bron 3

⁴⁸ Bron 7

⁴⁹ Zie bijlage 1

⁵⁰ Bron 3

⁵¹ Bron 7

⁵² Bron 1

⁵³ Bron 3

⁵⁴ Bron 6

⁵⁵ Bron 7

3.6 Voortdurende beoordeling (*Continuous review*)

Definitie

Inlichtingen zijn zelden onveranderlijk en moeten daarom continu worden beoordeeld op hun geldigheid en zo nodig worden herzien. Nieuwe informatie en een zich ontwikkelende situatie worden hierbij meegenomen⁵⁶.

"Ik krijg een dagintsum over de Afghan National Army, een dagintsum bestuurlijke ontwikkelingen in Afghanistan, een dagintsum over tactieken van de Taliban, een dagintsum over het niveau van het politieapparaat, allemaal dagintsums die stuk voor stuk goed zijn. Maar wat zegt het me nu als geheel, waar gaat het naartoe met Afghanistan? Ik mis een overall assessment, een comprehensive overview."

Een bron

Soll

De MIVD houdt zicht op alle soorten inlichtingen. Bij een lopende operatie zal de voortdurende beoordeling van de *current situation* logischerwijs plaatsvinden. Ook de basisinlichtingen van een land, gebied of thema welke bij een planning als General Awareness (GA) gebruikt dient te worden, worden up to date gehouden. Uiteraard zullen de strategische producten die een beeld "over de horizon" schetsen - het primaat van de MIVD - voortdurend beschouwd worden. De diverse beoordelingen van verschillende facetten van dat strategische beeld zullen gevoegd worden tot een "*comprehensive assessment*" van de *current* situatie, maar ook over de horizon. Men staart zich niet alleen blind op de geformuleerde behoefte maar zoomt uit om ook oog te houden voor nieuwe ontwikkelingen.

Ist

De MIVD heeft geen pakket aan basisinlichtingen klaarliggen, zeker niet van landen die niet in het IVD staan vermeld. Men vertrouwt op de flexibiliteit van het personeel en de kracht van het bureau OSINT - waar de laatste vijf jaar flink is geïnvesteerd⁵⁷ - om bij een ad-hoc vraag snel een product te kunnen leveren. De DOPS ziet dit als verloren tijd, omdat juist basisinlichtingen (klimaat, weer, terrein, cultuur, etc) direct in het planningsproces van nut zijn. Een deel van de informatie wordt door de J2 verzocht aan het J1STARC, die deze informatie als halffabricaat doorzet aan de MIVD, die vervolgens als "hofleverancier" de DOPS voedt. Er is veel interactie tussen DOPS en MIVD zeker bij lopende operaties en daaraan gekoppelde teams. Zo wordt de interactie tussen J2 en Team Afghanistan uitermate positief ervaren. Op deze wijze vindt er al dan niet mondeling een constante *review* plaats van de situatie. Ook produceert Team Afghanistan dagelijks producten. Deze producten beschrijven de veiligheidssituatie in algemene zin of hebben een thematisch karakter (bestuurlijke ontwikkelingen, opbouw veiligheidsapparaat, verkiezingen, etc). Al deze

⁵⁶ JDP-2

⁵⁷ Bron 6

producten hebben een beoordeling. Voor de DOPS is het enige gemis de overall *assessment*⁵⁸⁵⁹; wat zeggen al deze ontwikkelingen samen? Op dit punt wijkt de ist af. Wat wel overeenkomt is het feit dat binnen de MIVD een ieder betrokken is bij mondiale ontwikkelingen en dat zowel *bottom up* als ook *top down* signalen worden afgegeven over deze ontwikkelingen.

Delta

Voor aanvang van een (ad hoc) operatie of in het prille begin ervan beschikt de MIVD niet direct over alle gewenste informatie die de DOPS wenst om *General Awareness* te ontwikkelen. Een *comprehensive assessment*, dat een overkoepelend beeld van een ontwikkelende situatie over een langere termijn beschrijft, ontbreekt.

3.7 Bronbescherming (*Source protection*)

Definitie

Alle informatie- en inlichtingenbronnen moeten beschermd worden tegen compromittatie. Die bescherming heeft als doel de veiligheid van de bron te garanderen en (de toegang tot) de informatie van de bron veilig te stellen⁶⁰.

Truth is so precious it must be protected by "a bodyguard of lies"

Sir Winston Churchill

Soll

Aan bronbescherming kan niet getornd worden. Het is een bestaansvoorwaarde voor elke inlichtingen- en veiligheidsdienst. De MIVD zal binnen de kaders van de wet moeten blijven en afspraken met partners moeten nakomen. Hiertoe zal hij bronnen afschermen. Echter, net als bij "toegankelijkheid"; er is zinnig geheim en geheimzinnig. De MIVD gaat hier pragmatisch mee om. Door soms een "tipje van de sluier te lichten" of "in de keuken te laten kijken" bouwt hij op professionele en afgemeten transparante wijze aan zijn betrouwbaarheid. Het externe personeel, in dit geval van de DOPS, kent de waarde van de geheimhouding en hun unieke behandeling en werkt ten volle mee aan de bescherming tegen compromittatie.

Ist

Voor de MIVD zijn ist en soll gelijk. Intern de MIVD speelt bronbescherming een belangrijke rol; hij heeft daarvoor wettelijke kaders gekregen. Ook maakt de MIVD afspraken met partnerdiensten en heeft ze een speciaal bureau CLASSINT (*Classified Intelligence*), dat voor de verwerking en ontsluiting zorgt. Echter, bronbescherming wordt niet slechts en alleen bereikt binnen de MIVD door de wijze waarop de stukken behandeld worden. Ook de ontvangers, het compartiment, speelt dezelfde beschermende rol.

⁵⁸ Bron 1

⁵⁹ Bron 3

⁶⁰ JDP-2

Echter aan de zijde van de DOPS zitten verschillen tussen soll en ist. De SOP/DOPS stelt dat voor een bepaalde OPG een compartimentering kan worden bepaald door DDOPS. Bij compartimentering dient de J2 altijd in het compartiment te zitten i.v.m. de communicatie naar de MIVD, want voor ieder Militair Advies dient namelijk een dreigingappreciatie van de MIVD aanwezig te zijn⁶¹. Hier zijn soll en ist deels gelijk. Er wordt aan compartimentering gedaan maar zoals eerder beschreven zit de J2 daar niet altijd bij.

Ook een verschil tussen ist en soll is de wijze waarop de MIVD zijn betrouwbaarheid weet te verkopen. In § 3.5 "toegankelijkheid", is het wantrouwen genoemd wat er bestaat over MIVD-producten. De gedachte dat de dienst "op zijn geheimen zit" leeft nog steeds.

Delta

De MIVD is na vele inspanningen nog steeds niet in staat om het oude paradigma "zo geheim mogelijk en open wanneer noodzakelijk" om te buigen in "zo open mogelijk en geheim wanneer noodzakelijk".

Het DOPS-personeel kent de waarde van de geheimhouding en de unieke behandeling van bronnen niet.

3.8 Centrale coördinatie (*Centralised coordination*)

Definitie

Om te voorkomen dat overbodige inlichtingeninspanningen worden geleverd, moet afstemming plaatsvinden tussen taken en verantwoordelijkheden. Dit kan gebeuren door geografische afbakening, thematische afbakening en zorgvuldig bronbeheer. Centrale coördinatie is een van de hoofdtaken in de inlichtingenketen⁶².

"Hallo, met de S2 van het 16^e, ik heb jou naam en nummer gekregen van een maatje. Hij kent jou uit Uruzgan en zei dat jij bij de MIVD zit en me misschien wel kon helpen. Wij gaan eerdaags naar Uruzgan en ik vroeg me af of jij binnen de MIVD relevante rapportages kon regelen..."

Een veelvoorkomend telefoongesprek

Soll

Voor de afbakening en afstemming dient er een enkelvoudig toezicht te zijn op het bronnenbestand, de geleverde producten, de gevraagde informatie; de RFI's. Eigenlijk krijgen de begrippen toegankelijkheid, objectiviteit, responsiviteit en tijdigheid kracht door bij de MIVD een CCIRM-element te hebben. Aan de klantzijde, de DOPS, moet een goed centraal overzicht zijn van de ontvangen RFI's van de OPCO's en de uitstaande verzoeken.

Ist

De MIVD is een hybride organisatie; het heeft de afdelingen als zuilen en daar dwars

⁶¹ DOPS (2011) SOP

⁶² JDP-2

doorheen lopen teamstructuren⁶³. De kern van een team wordt gevormd door de analisten van een regiobureau van de Afdeling Inlichtingen. Deze kern wordt permanent of ad hoc aangevuld met leden van andere afdelingen. Deze teamstructuren zijn niet overal aanwezig. Hierdoor zijn er binnen de Afdeling Inlichtingen teams en "klassieke bureaus". Bijgevolg ontstaan er diverse werkrelaties met klanten waar geen centraal overzicht op bestaat. Verzoeken kunnen op diverse manieren de organisatie binnenkomen en adequate afhandeling wordt bepaald waar de RFI aanlandt. Een team dat intern en extern veel lof ontvangt is het Team Afghanistan. Het is het langst lopende interdisciplinaire team. Veel RFI's komen daar rechtstreeks binnen en worden goed geadmistreerd. Echter er zijn ook verzoeken aan het team die via andere wegen worden ontvangen en gescheiden worden geadmistreerd.

Binnen de DOPS is de sinds 2008 ingevoerde J2 een belangrijk element in de centrale coördinatie voor wat betreft inlichtingen. De J2 wordt gezien als procesbewaarder. Dit is terug te zien in de navolgende hoofdtaken:

- het voorzien in de planning, voorbereiding, aansturing en ondersteuning van de operationele inzet van inlichtingenelementen, waarbij tevens de gekoppelde inzet van MIVD elementen wordt gemonitord;
- het aansturen en monitoren van het CCIR-Proces, gericht op de inlichtingen behoeftes van de Operationele Staf CDS, MIVD, OPCO's, internationale partners en ingezette eenheden en individuen;

Maar ook de J3 en J5 spelen binnen de DOPS een belangrijke rol in de centrale coördinatie die van invloed zijn op de inlichtingeninspanningen. Zo moet de J5:

- het OPP leiden voor het ontwikkelen van operationele plannen ten behoeve van voorgenomen/ nieuwe (humanitaire) operaties en noodhulp;
- afstemmen met en aansturen van de andere DOPS afdelingen, de OPCO's, de dienstverleners en externe nationale en internationale betrokkenen ter zake, voor de operationele planning van de inzet van Nederlandse militaire capaciteit.

Delta

Bij de MIVD is geen CCIRM aanwezig. Hierdoor komt informatie op vele plaatsen de organisatie binnen. Ook aan de DOPS-zijde is geen centrale coördinatie.

3.9 Systematische inzet en exploitatie (*Systematic exploitation*)

Definitie

Het doel is om met de beschikbare middelen een zo compleet mogelijk beeld te vormen. Bronnen en verzamelorganen hebben hun specifieke, meestal van elkaar verschillende, kenmerken. Een systematisch gebruik en een systematische inzet vergen een goede kennis van hun mogelijkheden en beperkingen⁶⁴.

⁶³ Zie bijlage 2

⁶⁴ JDP-2

"Het begint met een gesprekje op uitzending over de toekomst. Hij wil het leger uit en vast importeur van schoenen worden of een antiekzaakje beginnen. Logisch, want dan kan je vrij reizen zonder opgaaf van redenen. Maanden later krijg jij plots een kerstkaart, de volgende komt met Pasen. Dan komt hij een keertje langs; gezellig. Daarna volgen de niets betekenende verzoekjes om oude documentatie zonder waarde; je oude handboek soldaat of zo. Maar het gaat hem om je bereidwilligheid. Veel later komt de aap uit de mouw; dan ben je minimaal anderhalf jaar verder. Zo werken hun spionnen, zo werken we allemaal."

Mijn oude mentor Leen

Soll

Het is belangrijk dat de MIVD omwille van de zelfstandige positie en oordeelsvorming de aansturing van inlichtingen middelen – personeel en materieel – in eigen beheer heeft. Op basis van de gestelde behoeftes kan de MIVD met haar gedegen kennis van hun mogelijkheden en beperkingen de inlichtingenmiddelen inzetten. Voorwaarde is dat de behoeftesteller op de hoogte is van deze beperkingen en mogelijkheden om zodoende verwachtingen te sturen.

Ist

De MIVD is zelfstandig zoals al bij het grondbeginsel "objectiviteit" is aangegeven. Aan die voorwaarde wordt goed invulling gegeven. Ook komt de ist met de soll overeen als het de eigen kennis van de mogelijkheden en beperkingen van de inlichtingenmiddelen betreft. De ist wijkt af als het gaat om het sturen van de verwachtingen van de DOPS.

Delta

De inzet is niet systematisch en wijkt geregeld af van wat met het IVD was afgesproken. De behoeftesteller is niet op de hoogte is van de beperkingen en mogelijkheden van de verzamelinspanningen of "vergeet" ze.

3.10

Samenvatting

Aan de hand van de grondbeginselen uit de inlichtingenliteratuur heb ik de soll en ist vergeleken. De heeft geresulteerd in een aantal delta's. De oorsprong van deze delta's heb ik vervat in de 4M (mens, methode, middelen en materiaal) omdat aan elke delta ligt het menselijk handelen of het na laten er van, de wel of niet toegepaste methodes, of het al dan niet beschikking hebben over middelen en materiaal. Door nu al aan te duiden welke oorsprong aan de delta ten grondslag ligt kan ik samenvatten door in een eenvoudige tabel te groeperen. Door met kleuren te werken, is in één oogopslag te zien dat de delta's vooral zijn terug te voeren op menselijk handelen of het nalaten daarvan en de gehanteerde methodes/ processen.

4 Oorzaakanalyse

4.1 Inleiding

Een probleem is te omschrijven als een discrepantie tussen een maatstaf (beginsel, norm) en een voorstelling van een bestaande of een verwachte situatie⁶⁵. In het vorige hoofdstuk heb ik de ideale wereld afgezet tegen de werkelijkheid. Hiertussen zaten verschillen, de delta's. Maar waardoor ontstaan die verschillen?

Om daar antwoord op te krijgen heb ik in het vorige hoofdstuk de delta's in een tabel gekoppeld aan de grondbeginselen. Met een kleurcodering zijn ze gecategoriseerd naar een viertal factoren die de oorsprong vormen; mens, methodes, middelen en materiaal. Vervolgens heb ik alle oorzaken die door geïnterviewden, literatuur en mezelf - tijdens dit onderzoek maar ook gedurende de functies die ik de afgelopen jaren heb vervuld - zijn geïdentificeerd, geordend in een tabel. Deze tabel is bijgevoegd in bijlage 4, *kruisjestabel*. Ook hier heb ik de oorzaken gecategoriseerd in de 4M. Zo is duidelijk te zien welke oorzaak het meest wordt benoemd en kan ik de oorzaken koppelen aan de delta's uit het vorige hoofdstuk.

Er zijn twee kanttekeningen. Ten eerste geeft deze wijze van determineren uiteraard geen 100% zekerheid al laat zij wel degelijk zien waar de pijn zit. Ten tweede bestaat de kans dat door de korte definiëring in relatie met het zakelijke kruisje soms een punt zeer hard lijkt over te komen. Als achter kwaliteit personeel zes kruisjes staan betekent dit niet dat het heel slecht is. De tabel is slechts een tool om inzicht in de knelpunten te krijgen, de nuancering volgt in de paragrafen erna. Zo worden achtereenvolgens de menselijke factor, de gehanteerde methodes, de middelen in gebruik en het materiaal dat ter beschikking staat beschouwd. Iedere paragraaf sluit ik af met een korte samenvatting. Afsluitend volgt een analyse om te onderzoeken welke oorzaken bestrijdbaar zijn. Want slechts voor die oorzaken die bestrijdbaar zijn zal in hoofdstuk 5 een oplossing worden aangedragen.

4.2 Menselijke factor

Uit de groeperingstabel blijkt dat de menselijke factor een grote rol van betekenis speelt. Wat in de eerste plaats uit de kruisjestabel bij alle respondenten duidelijk naar voren komt, is de kwaliteit van het personeel. Daarbij wordt niet op de persoon gespeeld; het ligt veeleer aan de wijze waarop de krijgsmacht omgaat, of juist niet omgaat, met het specialisme inlichtingenfunctionaris. Een langdurige opleiding en brede werkervaring zijn noodzakelijk om in dit veelzijdige werkveld alles te kunnen bevatten en te functioneren. Bij de CLAS en CZSK is het inlichtingenvakgebied echter niet erkend als zodanig. Dit heeft tot gevolg dat deze functies vaak naar willekeur worden gevuld. Dit leidt ertoe dat de MIVD afhankelijk is van wat een OPCO toeschuift. Soms zitten daar "pareltjes" tussen, maar veelal is het onervaren personeel. Door deze wijze van vulling, komt het voor dat een jonge onervaren analist die

⁶⁵ Hoogerwerf (2008) p. 64

veel opleiding en training nodig heeft, direct wordt meegesleurd in de hectiek van alledag. Ook kan de MIVD LNO's krijgen zonder enige werkervaring in het inlichtingenvakgebied. Toch moeten zij de processen bij de DOPS doorgronden en de ambassadeur van de MIVD zijn en zouden zij alle bijzonderheden, mogelijkheden en beperkingen moeten kennen. In theorie kan echter ook de J2 iemand zijn die nog nooit heeft gefunctioneerd in de inlichtingenbranche.

Ten tweede speelt zeker ook buiten de inlichtingenketen de factor mens een belangrijke rol. Doordat de inlichtingentak niet juist is ingebed in de militaire organisatie, vormt ze vaak een sluitpost in de planning. Geïnterviewden geven aan dat er in het algemeen een bepaalde vooringenomenheid heerst, dat de inlichtingen niet deugen en dat er zaken niet worden gedeeld. Redenen zijn:

- de behoeftesteller heeft geen idee hoe inlichtingen tot stand komen. Deels is dat de eigen desinteresse, deels is dat te wijten aan het gesloten karakter (bronbescherming) wat er altijd, zeker vanuit de MIVD, is geweest;
- de behoeftesteller krijgt door diezelfde bronbescherming geen inzage in de diepgang van het stuk. Hierdoor lijkt het stuk voor hem vaak op "krantennieuws". Hij krijgt immers het A4-tje met bronvermeldingen dat nodig was voor de korte analyse er niet bij;
- de inlichtingenrapportages geven dikwijls "slecht nieuws", het kan op zijn minst ideeën en gedachtes van planners lelijk doorkruisen en zorgt voor meer beslissingen. Immers, de MIVD brengt het weerbericht, maar de J5 moet nu nog steeds bepalen of de paraplu of de parasol meegenomen wordt.

Ten derde spelen ook persoonlijke karakters volgens respondenten een belangrijke rol. Dat geldt op elk niveau. De ene DMIVD is de ander niet en dat geldt ook voor de diverse directeurs DOPS en hun respectieve J-hoofden. Er zit een rechtevenredigheid tussen botsende karakters en slechte werkverhoudingen. Het gevolg is dat gedachtes, plannen of informatie niet wordt gedeeld.

Als laatste speelt het politieke krachtenveld mee. Doordat er zo dicht op de politieke top gewerkt wordt, is deze politieke invloed niet te veronachtzamen en veroorzaakt frictie. Als de MIVD in samenspraak met de DOPS te responsief en te tijdig is in de invulling van een eventuele inlichtingenbehoefte, kan via media-aandacht en politieke nieuwsgierigheid het beeld ontstaan dat er al missies worden gepland voordat daarover politieke besluitvorming heeft plaatsgevonden. Om dit te voorkomen, wordt vaak pas op de plaats gemaakt of aan zeer prudente planning gedaan. Hierdoor treedt tijdsverlies op.

Deze menselijke factoren zoals kwaliteit van personeel, vooringenomenheid over het product inlichtingen, het wel of niet met elkaar door één deur kunnen en de terughoudendheid door het politieke krachtenveld, zorgen voor aantasting van de grondbeginselen responsiviteit, tijdigheid, objectiviteit en systematische inzet en exploitatie.

4.3 Methodes

Voor wat betreft de gehanteerde methodes levert de kruisjestabel een vijftal oorzaken op. De eerste twee oorzaken zijn te relateren aan de wijze waarop de MIVD de DOPS/J2 direct ondersteunt, de derde aan het IVD, de vierde is te vinden bij de DOPS en de laatste bij de MIVD en J2.

De eerste oorzaak is de onvolledige mogelijkheid tot terugkoppeling aan de MIVD. De MIVD heeft een matrixstructuur. Daar waar teams zijn gevormd verloopt de samenwerking met de J2 naar grote tevredenheid. De analisten lezen elkaars producten, vervolgens worden deze producten aan teamleiding en eventueel afdelingsleiding ter controle aangeboden. *Peer review* vormt daar dagelijkse routine, *drafts* worden vóór finaalakkoord al verstrekt aan belanghebbenden zoals de briefers en de J2. Er is veel, zo niet dagelijks interactie met de J2, maar is niet formeel. Binnen de MIVD is naar aanleiding van commissie Dessens het Bureau Advies en Devils Advocates (BADA) opgericht. Dit naar Israëliisch voorbeeld en redelijk uniek in de wereld.⁶⁶⁶⁷ Ook deze controleert veelvuldig de producten en de plannen van aanpak voor de inlichtingenrapporten. Echter, wensen van de klant, zoals de J2 neemt de BADA niet mee in die *review*; het is vooral gericht op de interne procesgang.

De tweede oorzaak is feitelijk terug te voeren op kwantiteit en kwaliteit van het personeel; enerzijds om dat er gewoonweg niet genoeg handjes zijn om direct aan de hectiek vorm te geven en anderzijds omdat het personeel niet voldoende ervaring heeft om op de verschillende niveaus van inlichtingenoperaties te functioneren. Aan de ene kant gaat het mis bij de snelle ondersteuning. Het zijn de "klassieke bureaus" waar vertraging zich voordoet bij een wijzigende behoeftestelling. Voordat daar een kern en andere elementen zich heeft geformeerd tot team en op dreef is, is veel tijd gepasseerd. Geïnterviewden gaven aan dat het bij deze bureaus is waar de *mindset* vaak achterblijft. Zo zei een geïnterviewde: "Onder de SG geplaatst wil niet zeggen dat je niet voor de CDS werkt, men zou de ernst moeten inzien hoe essentieel het is dat een CDS en zijn DDOPS goed op de hoogte zijn."⁶⁸. Deze bureaus werken, vaak met relatief veel tijd ter beschikking, aan inlichtingenrapporten met een strategisch gehalte. De omschakeling naar het snellere operationele tempo vergt tijd. Daartegenover geven geïnterviewden van de DOPS aan dat teams zo goed zijn geworden in de operationele ondersteuning en zoveel "losse" producten produceren dat daar soms het integrale *assessment*, het strategische beeld niet meer gegeven wordt; de diepgang ontbreekt.

Een derde oorzaak lijkt te zitten in de planningscyclus. De behoeftestelling voor een jaar wordt vastgelegd in het IVD. Echter, als iets voordoet buiten het IVD, zoals Libië, dan wordt er toch vanaf geweken. Mij – en van enkele geïnterviewden – leek het misschien zinnig om de IVD-cyclus te versnellen. Echter, uit gesprekken bleek dat dit mogelijk niets toevoegt. Ook bij een snellere doorloop blijft er een spanningsveld bestaan tussen de tijdigheid enerzijds en inzet en exploitatie van verzamelorganen anderzijds. Bovendien werd duidelijk

⁶⁶ Bron 2

⁶⁷ Bron 6

⁶⁸ Bron 3

dat de IVD feitelijk niets meer is dan een personele en financiële verantwoording is voor het komende boekjaar. Het is dus een plan en draait uiteindelijk alles om gezond verstand en een goede kijk op de mondiale ontwikkelingen. Voor sommigen zit een oorzaak in de IVD en voor anderen is dat niet het geval.

De vierde oorzaak is intern de DOPS waar de SOP niet nageleefd wordt. De DOPS heeft een prima SOP beschreven. Hierin wordt de vroegtijdige betrokkenheid van de J2 opgedragen. Echter, geïnterviewden stellen dat het voorkomt dat J2 personeel per toeval weet van planningssessies. Dit is een kwalijke zaak en is in mijn optiek en die van geïnterviewden terug te voeren op het gemis aan een echte inlichtingenentiteit in de meeste OPCO's. Het gevolg is: "onbekend maakt onbemind".

Als laatste oorzaak wordt de afwezigheid van CCIRM bij de MIVD en een *dedicated* RFI-management bij de DOPS/ J2 genoemd. CCIRM is een managementtool die volgens alle literatuur bij het inlichtingenproces thuis hoort. Hierdoor wordt deze geconstateerde delta als een oorzaak gezien.

Samengevat blijkt uit bovenstaande oorzaken dat DOPS en MIVD niet kunnen blindvaren op de planningscyclus, met als gevolg dat soms enerzijds het snel gewenste product - zoals basisinlichtingen - niet voorhanden is en anderzijds door ontstane druk het product met gewenste diepgang ontbreekt. Voorts blijkt dat op dit alles niet een geborgde manier van terugkoppeling zit. Dit leidt ertoe dat er wordt ingeboet op responsiviteit, tijdigheid, de voortdurende beoordeling, de centrale coördinatie en de daar uit voortvloeiende systematische inzet van middelen.

4.4 Middelen

Intern de MIVD is er de laatste jaren flink geïnvesteerd om de juiste middelen te verkrijgen, in te zetten en de verkregen data via gesloten datanetwerken toegankelijk te maken voor analyseprocessen. Het ATLAS-systeem is solide en betrouwbaar. Personeel krijgt speciale opleidingen om met de zoekmachines om te gaan en bureau CLASSINT verzorgt een zeer strikte ontsluiting van de duizenden documenten die er wekelijks bij de MIVD binnenkomen.

Echter, een koppeling van diverse systemen is er niet. De MIVD heeft een klantendomein uitgerold naar de DOPS/J2. Hierdoor kunnen eindproducten direct worden gebruikt en kan onderling worden gemaïld. Echter, intern de DOPS zijn diverse systemen in gebruik en is de J2 niet in staat om de producten op een eenvoudige en snelle manier door te zetten. Dit belemmert het grondbeginsel toegankelijkheid.

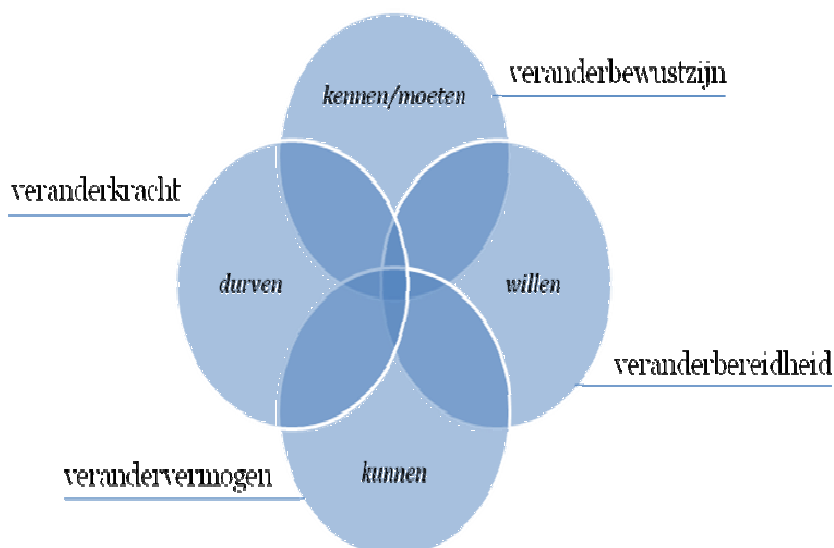
4.5 Materiaal

Feitelijk ligt hier weer een verband met de factor mens, want hoe overtuigt de MIVD zijn klanten/ behoeftezoekers dat de inlichtingen die ze krijgen van hoogwaardige kwaliteit zijn? Hoe wordt vooringenomenheid weggenomen? Hoe ontstaat kennis dat ook bij de kortste analyse mogelijk grove hoeveelheden bronmateriaal is gebruikt? Immers, er is stevig

ingestoken op bureau OSINT dat soms voor 90% van de basisinlichtingen weet te leveren.⁶⁹ Ook CLASSINT heeft gezorgd voor een goede ontsluiting van de vele rapportages die dagelijks van over van de hele wereld komen. Ook relaties met partnerdiensten zijn goed weggezet; contacten met de Franse en Italiaanse inlichtingendiensten waren bij aanvang van de gewelddadigheden in Libië, binnen een paar uur gelegd.⁷⁰ Ook in HUMINT- en SIGINT-capaciteit is goed geïnvesteerd. De MIVD heeft niet overal een eigenstandige inlichtingenpositie maar heeft een goed en betrouwbaar netwerk. Echter, als dit alles nooit goed kan of niet mag worden geëtaleerd, is die kwaliteit niet te zien.

4.6 Analyse bestrijdbare oorzaken

In dit hoofdstuk zijn de oorzaken achter de problemen beschreven. Hierna onderzoek ik oplossingsrichtingen. Echter, als de factor mens zo prominent aanwezig is, zelfs bij gehanteerde methodes en materiaal in gebruik, rijst de vraag: "is het allemaal wel oplosbaar?" Daarom wil ik hier dan ook eerst een scheiding maken tussen bestrijdbare en niet-bestrijdbare oorzaken. Oplossingen zullen altijd veranderingen op de bestaande situatie zijn. Omdat de menselijke factor zo dominant aanwezig is heb ik gezocht naar een benadering die daar bij aansluit. Daarom heb ik, zoals onderbouwd in §1.5 "onderzoeksopzet", gebruik gemaakt van een visie van de onderzoekers Argyris en Schön uit het verandermanagement.⁷¹ Het gaat daarbij om moeten, willen durven en kunnen. Deze vier motivaties tot verandering zijn immers de sleutel tot oplossingen als het de menselijke factor betreft. Ik gebruik diezelfde denkwijze dan ook met als doel om vast te stellen wat bestrijdbare oplossingen zijn. Ik volg het schema (figuur 3) in willekeurige volgorde.



Figuur 3: Motivatie voor verandering volgens PwC⁷²

⁶⁹ Bron 6

⁷⁰ Bron 6

⁷¹ Baarsen e.a. (2006) p 10 -17

⁷² Presentatie motivatie tot verandering PwC (2011)

Veranderbewustzijn (kennen/ moeten)

Zowel bij de MIVD als de DOPS is het besef dat voor het beste resultaat veranderd moet worden. Echter, onder druk verdwijnt dit bewustzijn vaak. Continue uitleg over mogelijkheden en onmogelijkheden van de inlichtingenketen worden zonder meer aangenomen, maar zodra de spanning stijgt, neemt het onbegrip de overhand. Dit is een onvermijdelijk menselijk trekje en ik zie geen oplossing voor botsende karakters en enige mate van voorin-genomenheid. Tevens is er verdeeldheid over het IVD. Ik ook geloof niet dat aanpassing van de cyclus verbetering zal brengen; het is slechts een budgettaire verantwoordings-mechanisme.

Veranderkracht (durven)

Op macroniveau is de laatste tien jaar veel veranderd in de inlichtingenketen. De herinrichting van de MIVD, de vorming van de J2, dit alles kostte veel kracht en durf, dus aan veranderkracht ligt het niet. Wel is er op microniveau durf nodig om vanuit de stra-tegische "leunstoel" de operationele dynamiek te betreden. Heb vertrouwen in het gemaakte product, verspreid het onder voorbehoud en toon inlevingsvermogen in de snelheid waarmee men wil handelen. Hier zie ik wel mogelijkheden tot verandering. Om planningsprocessen ver voor de politiek uit te doorlopen getuigt van veel durf. Echter, bij openbaar worden van deze plannings zijn de politieke implicaties niet te overzien. Ik denk niet dat iemand die last zal dragen. Ik denk dan ook niet dat hier een oplossing gezocht moet worden.

Verandervermogen (kunnen)

Kunnen we veranderen? Dat is de grote vraag. Een essentieel deel van dit probleem is terug te voeren op iets wat buiten de *scope* van deze thesis valt, namelijk dat er geen ingebed inlichtingenvakgebied is. Echter, de afwezigheid daarvan heeft wel invloed op de wijze waarop de MIVD kwantitatief en kwalitatief de DOPS kan ondersteunen. Zolang er niet structureel wordt geïnvesteerd in inlichtingenpersoneel, blijven we afhankelijk van de goodwill van het leverende OPCO. Wel zijn hier mogelijkheden om inventiever met andere kwantitatieve en kwalitatieve inlichtingenelementen uit de keten om te gaan.

Veranderbereidheid (willen)

De noodzaak van verandering kennen is nog geen garantie dat mensen er daadwerkelijk aan mee zullen werken. Daarvoor is bereidheid nodig. Zo moet de bereidheid om regels - SOP's - na te leven verkregen worden. Dat is een lange weg maar ik zie mogelijkheden. Voorts onderkende ik bereidheid bij BADA om de J2 bij de *reviews* te betrekken. Voorts is er de afwezigheid van koppeling van systemen. Een ieder onderkent de hinder ervan maar het opgetreden tijdverlies weegt niet op tegen het handhaven van de integriteit van het ATLAS-systeem. Dit systeem is mede betrouwbaar omdat het afgeschermd is. Iedere koppeling met andere systemen vormt een risico; dat moet de MIVD niet willen. Omdat de producten uiteindelijk wel toegankelijk zijn, zij het met lichte vertraging, wegen toegankelijkheid en tijdigheid niet op tegen de bescherming. Ik zoek hier dan ook geen oplossing voor.

4.7 **Samenvatting**

Door te analyseren vanuit de verandergedachte of we moeten, durven, kunnen of willen veranderen, houd ik een aantal onderwerpen over met punten ter verbetering:

1. *Samenwerking*. Het inlichtingenproces is geen eenrichtingsverkeer. Het is een samenspel tussen behoeftesteller en inlichtingenorgaan. De ondersteuning kan alleen optimaal worden als er van samenwerking sprake is (*mens, methode*).
2. *Tekorten*. De MIVD heeft structureel kwantitatieve en kwalitatieve personele tekorten (*mens, methode, materiaal*).
3. *Centraal overzicht*. Bij zowel MIVD als J2 is er geen centraal overzicht over behoeftestelling, verzamelinspanningen en verspreiding van producten (*mens, methode*).
4. *Inzage processen*. Behoeftestellers hebben geen duidelijk beeld van de achterliggende processen, mogelijkheden en beperkingen waar de MIVD mee te maken heeft (*mens, methode, materiaal*).
5. *Borging*. Er is geen structurele borging van de DOPS/J2 terugkoppeling op inlichtingenproducten (*mens, methode*).

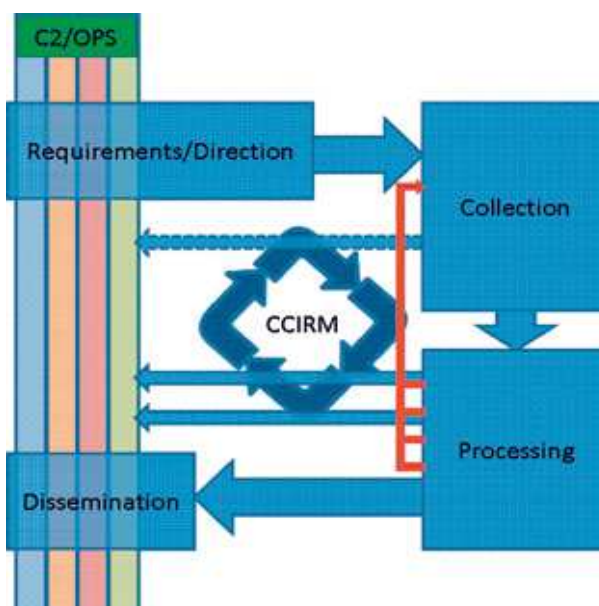
5 Oplossingen

5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden dat de oorzaken vooral te vinden zijn in de factor mens en methode. Aan de hand van een theorie uit het verandermanagement, die zich juist toespitst op die menselijke component, heb ik geanalyseerd waar bestrijdbare oorzaken zijn te vinden. In dit hoofdstuk draag ik daar de oplossingen voor aan met de volgende beperkingen:

- Gezien de breedte van de onderzoeksopzet en de beperkte beschikbare tijd is de uitwerking van oplossingen beperkt tot hoofdlijnen;
- De aangekondigde bezuinigingen kunnen uiteindelijk van invloed zijn op eventuele oplossingsrichtingen. Door de beschikbare tijd en de periode waarin deze thesis is geschreven is er geen duidelijk beeld van de gevolgen van die bezuinigingen ontstaan en is voor mij mede een valide reden om niet in detail te treden.

Ik gebruik in dit hoofdstuk de inlichtingencyclus om de oplossingen een positie te geven in die cyclus. Daarbij wil ik de oplossingen zo vroeg mogelijk in de cyclus zien te plaatsen. Immers, dat komt het vervolg van de cyclus logischerwijs ten goede. Achter de oplossingen staan trefwoorden. Die trefwoorden corresponderen met de trefwoorden bij de punten ter verbetering uit § 4.7. Onderstaande cyclus is identiek aan figuur 2 maar de positie van de behoeftesteller/ klant en de centrale rol van het al veel genoemde begrip CCIRM is nu te zien. Omdat de oplossingen voor verzamelen en verwerken dezelfde zijn, voeg ik deze twee fasen samen in één paragraaf.



Figuur 4: De inlichtingencyclus met CCIRM⁷³

⁷³ JDP-2 (2011) p. 50

5.2 Oplossingen in de initiëringfase (*direction*)

Methodes in gebruik

Mijn onderzoek richt zich op de verbetering van de inlichtingenondersteuning van de MIVD aan de DOPS. Uit dit onderzoek zijn tevens twee oplossingen gekomen die niet rechtstreeks de MIVD maar de DOPS aangaan. Toch heb ik gemeend ze te benoemen omdat het inlichtingenproces zoals beschreven in hoofdstuk 2 een samenwerking is tussen behoeftsteller en inlichtingenorgaan. Hierdoor zijn deze oplossingen onlosmakelijk verbonden met de oplossingen die voor de MIVD gelden, namelijk verwachtingenmanagement en CCIRM.

De eerste oplossing is het correct uitvoeren van de beschreven SOP binnen de DOPS door instructie en controle op naleving ervan (*samenwerking*). Immers, OPG's zonder J2 en onderonsjes over toekomstige operaties zonder betrokkenheid van de MIVD zijn onbestaanbaar. Uiteraard draait het hier ook om de verkoop van het inlichtingenvakgebied; de LNO's zijn ware ambassadeurs en dienen ruime ervaring te hebben zowel bij de DOPS als bij de MIVD (*samenwerking, tekorten*).

Een tweede oplossing is RFI-management (*centraal overzicht*). De J2 dient daar een centrale rol in te hebben en deze regiefunctie als trechter tussen de MIVD en de overigen in de keten beter te beheren. Door binnen de J2 een functionaris aan te wijzen als RFI-manager en deze taak ook vast te leggen in de functiebeschrijving wordt dit geborgd. Het bestaan van deze functionaris dient in de keten bekend gesteld te worden evenals de te volgen procedures. Invoering van een *dedicated* RFI-manager completeert de facetten responsiviteit en tijdigheid.

5.3 Oplossingen in de verzamel- en verwerkingsfase (*collection/ processing*)

Menselijke factor

Een eerste oplossing is dat de MIVD meer moet doen aan verwachtingenmanagement (*samenwerking, inzage processen*). Het verzamelen is de taak van de MIVD. Echter, de MIVD is krap bemeten en kan niet alles. Hierdoor ontstaat de aloude spagaat tussen willen en kunnen. De MIVD wil wel maar kan niet altijd. Daarom moet de MIVD meer doen aan verwachtingenmanagement. En dat is niet één of twee maal per jaar een PowerPoint presentatie afsteken over *capabilities*, maar een continu proces dat verkocht moet worden door de LNO en de J2 die de MIVD van haver tot gort kennen en pauzeloos mogelijkheden en beperkingen weten te duiden. Ook de teams zouden periodiek leden van de verschillende J-secties uit kunnen nodigen om de inlichtingenpositie – stand van zaken – van het team te tonen. Nieuw opgerichte teams houden een introductiebriefing aan de DOPS. Tevens volgt nieuw DOPS-personeel dat in aanraking zal komen met MIVD-producten een introductiebriefing bij de MIVD.

Methode in gebruik

Een tweede oplossing is de inrichting van CCIRM (*centraal overzicht*). Daar waar het bij de J2 ontbreekt aan een *dedicated* RFI manager zo ontbreekt het bij de MIVD aan CCIRM. Nu is dat niet eenvoudig te sturen in een matrixorganisatie. Echter, ergens kruisen de kolommen elkaar en daar behoort de CCIRM tegenaan te zitten. De aanstaande bezuinigingen zijn

wellicht een goed moment om te zien of ergens binnen AI, dus kort op de nuclei van de diverse teams een CCIRM kan worden ingericht. Ook de stafelementen die bij de teams zitten en die nu min of meer een administratie bijhouden en niet meer dan dat, zouden beter geëquipeerd kunnen worden om daadwerkelijk de verzamelinspanningen en inlichtingenbehoefte te controleren en beheren. De exacte invulling hiervan vereist extra onderzoek.

Middelen in gebruik

Een derde oplossing zit in het efficiënter gebruik kunnen maken van de inlichtingenketen waar de MIVD verantwoordelijk voor is (*tekorten*). Waarom worden er geen jonge analisten van JISTARC en deskundigen van het CIMIC-bataljon gedetacheerd bij de MIVD? Hierdoor kunnen taken zowel naar niveau – strategisch versus operationeel – als naar tijd – basisinlichtingen, *current* inlichtingen en langetermijnassessments verdeeld worden. Immers, het JISTARC heeft veel goed opgeleide analisten. Deze analisten beschikken over eigen databases. Door ze bij de MIVD te detacheren kunnen zij gebruik maken van een veelheid aan data. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld klimaat en terreinstudies bij de MIVD geproduceerd worden. Dit zijn dan geen halffabricaten meer, maar volledige producten met MIVD-data geïncorporeerd. Dezelfde redenering kan gemaakt worden voor CIMIC-personeel. Ook zij kunnen completere basisinlichtingen produceren. Doordat de teams met deze analisten wordt versterkt is er minder spanning op de productie van strategische producten. Naast de winst die geboekt wordt op responsiviteit, tijdigheid en toegankelijkheid, is het neveneffect dat personeel, ondanks het ontbreken van een inlichtingendisipline binnen de krijgsmachtdelen, toch bekend raken met de MIVD en met het werken op dat niveau binnen de inlichtingenketen. Ook kunnen juist zij MIVD-ers enthousiasmeren om op enig moment te opteren voor een functie op het operationeel tactisch niveau. Hierdoor raakt op de langere termijn het inlichtingenbelang bij derden bekend die, als zij op hun beurt J3 of J5 worden de J2 niet meer buiten spel zullen zetten.

5.4 Oplossingen in de verspreidingsfase (*dissemination*)

Menselijke factor

Een oplossing is intern de MIVD het actiever delen van teamervaringen met nieuwe teams (*tekorten*). Hierdoor leert men van praktische ervaringen, ontstaat lef en handelen in de geest van de commandant; want waarom durft het ene team wel op voorhand de *draft* te verspreiden en het andere team niet? In mijn optiek lost dat op door kwaliteit die ontstaat door routine en delen van kennis en ervaring. Dit kan enerzijds door uitwisseling van teamleden; ervaren collega's worden bij een nieuw opgericht team geplaatst om te assisteren en begeleiden bij de opstartperiode om later terug te keren naar het eigen team. Anderzijds kunnen leden van "klassieke bureaus" dat op korte termijn geen team zal vormen tijdelijk worden ingedeeld bij een bestaand team. Zo kan ervaring worden opgedaan voor een eventueel toekomstig teamoptreden.

Methode in gebruik

Als laatste oplossing is een rol voor BADA weggelegd om ook in de periodieke kwaliteitscontrole de wensen van de behoeftesteller – de klant – mee te nemen (*borging*). Hiermee wordt voorkomen dat het proces goed is verlopen maar dat het product niet aan de wens

van de behoeftesteller voldoet, zoals het voorbeeld van de *comprehensive assesement*. Om hier invulling aan te geven verwijs ik naar het rapport van B. Muusers over de mogelijkheden van klanttevredenheidsmetingen voor de MIVD.⁷⁴

⁷⁴ Muusers (2004)

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

De MIVD kan er als volgt voor zorgen dat de inlichtingenproducten optimaal invulling geven aan de operationele behoefte van de DOPS.

- Maak beter gebruik van het kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbestand gerelateerd aan de inlichtingenketen. Detacheer personeel van het JISTARC en CIMIC-bataljon bij de MIVD om inlichtingenbijdrages te produceren. Zij kunnen zich toeleggen op basisinlichtingen, zodat eigen personeel tijd en ruimte heeft om strategische visies – *comprehensive assessments* – te maken. Door deze inbedding wordt gewerkt aan een verhoging van kwaliteit, is men in staat om piekbelasting op te vangen en komt personeel vrij voor andere taken (zie volgende conclusie).
- Richt *dedicated* CCIRM op. Omdat de MIVD een matrixorganisatie heeft dient dit zo dicht mogelijk bij het "kruispunt" van de horizontale en verticale werkverbanden plaats te vinden; dus bij de Afdeling Inlichtingen. Omdat er diverse teams werkzaam zijn is een celstructuur waarbij ieder team zijn eigen CCIRM heeft en AI een overkoepelend CCIRM bezit een mogelijke oplossing. Door het detacheren van extern personeel kan deze functionaliteit door zowel eigen als extern personeel vorm gegeven worden.
- Doe meer verwachtingenmanagement. Geef vaker en meer uitleg over de mogelijkheden en beperkingen van de inlichtingeninspanningen. Wees bewust van het verschil tussen geheimzinnig en zinnig geheim.
- Betrek de klant ook in de toetsing van het inlichtingenproduct. BADA kan naast de toetsing van de interne procesgang ook structureel contact hebben met de klant om zodoende wens en product beter op elkaar af te stemmen.
- Maak meer en structureel gebruik van de ervaring van de oudere ervaren teams. Wissel ervaringen en werkwijzen uit.

Omdat het geheel een samenspel is en de DOPS ook een en ander kan veranderen dient de MIVD het volgende aan de DOPS/J2 mee te geven:

- Zorg voor een betere naleving van de gehanteerde SOP's door beter bekend stellen, opleiding en controle op naleving.
- Doe meer aan verwachtingenmanagement. Zorg ervoor dat personeel bij DOPS/J2 gepakt en gemazeld is, in zowel het operationele- als het inlichtingendomein. Geef vaker en meer uitleg over de mogelijkheden en beperkingen van de inlichtingeninspanningen. En geef net als dat geldt voor de MIVD, het credo "zo open mogelijk en geheim wanneer noodzakelijk" nog meer invulling.
- Installeer een *dedicated* RFI-manager om zodoende de trechterfunctie tussen vraag en aanbod beter te overzien.

6.2 Aanbevelingen

- Ontwikkel onder leiding van BADA een gemeenschappelijke aanpak samen met de Hoofd-J2 om bovenstaande conclusies zo spoedig mogelijk te implementeren of aan een detailonderzoek te onderwerpen en betrek bij de personele aspecten de overige relevante partners in de inlichtingenketen.
- Neem bij oplossingen met personele implicaties een ruime periode. Hiermee kunnen de diverse facetten – veiligheidsonderzoek en afgeven VGB, introductielessen, vertrouwd raken met werkwijzen en ICT-systemen en betrokkenheid bij minstens één operationele behoeftestelling – beheerst doorlopen worden. Evalueer deze periode vervolgens op al de onderkende deelfacetten.
- Gelet op het feit dat deze studie zich beperkt tot hoofdlijnen en het nog onduidelijk is of en zo ja, welke invloed bezuinigingen zullen hebben op mijn voorgestelde oplossingsrichtingen beveel ik aan om deze studie in de toekomst te herhalen.

Literatuurlijst

Abrahamsen, T.G. et al. (1992) *Kwaliteitsmanagement*. Utrecht: Stichting Teleac.

Baarsen, B. van et al. (2006). *De Coach Approach, Organisaties veranderen door een coachende benadering*. Deventer: S.A. Gelling, S. van Hoog.

Defensiestaf, Afdeling Toekomstverkenningen (2005). *Nederlandse Defensie Doctrine*. Zwolle: PlantijnCasparie.

Defensiestaf, DOBBP, Afdeling Doctrine (2011). *Joint Doctrine Publicatie 2, Inlichtingen: JDP-2*. Den Haag: Ministerie van Defensie

Doctrinecommissie Koninklijke Landmacht (2006). *Leidraad Inlichtingen: LD-5*. Zwolle: PlantijnCasparie.

DOPS/J2 (2011). *Lessons Identified geïntegreerde inlichtingenketen (versie 2.1)*. Den Haag.

DOPS (2011). *Standard Operating Procedure van de Directie Operaties (versie 0.6)*. Den Haag

Graaf, B.A. Muller, E.R. Reijn, van J.A. (red). (2010). *Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. (2008). *Overheidsbeleid*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Militaire Inlichtingen -en Veiligheidsdienst (2009). *Handboek Inlichtingen voor de analist (versie 2)*. Den Haag: MIVD.

Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (2010). *Jaarverslag 2010 Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst*. Alphen a/d Rijn, Meppel: Ten Brink.

Muusers, B. (2004) *Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst, Van geheime dienst tot een transparante organisatie*. 's-Gravenhage: Hogeschool Rotterdam

NATO Standardization Agency (2004). *AJP-2- Allied Joint Publication (AJP)-2, Allied Joint Intelligence, Counter Intelligence and Security Doctrine (2004), STANAG 2190*. NATO.

NATO Standardization Agency (2009). *AAP-6 - NATO Glossary Of Terms And Definitions (English And French), STANAG 3680*. Mons (BE): NATO.

Opleidings- en Trainingscentrum Operatiën, CLAS (2009). *Landdoctrine publicatie. Militaire doctrine voor het landoptreden: LDP-1*. Utrecht: Commandant der Landstrijdkrachten.

Opleidings- en Trainingscentrum Operatiën, CLAS (2009). *Leidraad Commandovoering: LD-1* (final draft). Amersfoort: OTCOpn.

Rapport Onderzoeksgroep Inlichtingen en Veiligheid Defensie (2006). *Inlichtingen en Veiligheid Defensie: Kwaliteit, Capaciteit en Samenwerking*. Den Haag.

US Joint Chiefs of Staff (2007). *Joint Publication 2-0: Joint Intelligence*. Washington, DC: US Department of Defense.

US Joint Chiefs of Staff (2009). *Joint Publication 2-01.3: Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment*. Washington, DC: US Department of Defense.

Wet op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten (2002)

Lijst van illustraties

Figuur 1: Onderzoeksopzet	12
Figuur 2: De inlichtingencyclus.....	16
Figuur 3: Motivatie voor verandering	37
Figuur 4: De inlichtingencyclus met CCIRM	40
Figuur 5: Organisatie en werkwijze MIVD	52
Figuur 6: De inlichtingencyclus.....	53

Bijlage 1: Interviews

Voor het verzamelen van informatie heb ik gebruik gemaakt van interviews. Hiermee heb ik de huidige en gewenste situatie nader geïnventariseerd, inclusief de knelpunten. Tevens heb ik met behulp van de interviews oplossingsrichtingen geïnventariseerd. Ik heb gekozen voor interviews omdat ik ervaringsdeskundigen nodig heb om alle benodigde informatie te verzamelen in deze gecompartmenteerde werkomgeving. Omdat het om de ingekaderde en daardoor relatief kleine werkverhouding DOPS en MIVD gaat is een interview meer op zijn plaats dan een enquête.

Voor de interviews heb ik gebruik gemaakt van vragenlijsten. Daartoe heb ik een vragenlijst opgesteld voor de MIVD en een lijst voor de DOPS. De vragen vormden een leidraad. Echter, de gespreksvorm was vrij en regelmatig werd van de lijst afgeweken en diende deze als controle of diverse zaken de revue waren gepasseerd. Ook benutte ik de interviews om relevante documenten mee te krijgen. Met de meeste geïnterviewde is nadien meerdere malen contact geweest en is er informeel gemaild en gesproken. Mijn informatie is dus niet slechts en alleen uit een enkel interview gekomen. Er kan gesteld worden dat de opzet een half- of gedeeltelijk gestructureerd interview is geweest.

In totaal heb ik met zes personen een interview gehouden. Omdat het om een ingekaderde en relatief kleine werkverhouding DOPS en MIVD gaat vond ik zes personen voldoende. Wel hebben vijf personen de afgelopen jaren zowel bij de MIVD als bij de DOPS gefunctioneerd en waren dus in staat om het probleem van beide zijdes te belichten en twee vragenlijsten te doorlopen. Een zesde geïnterviewde heeft tientallen jaren ervaring bij de MIVD en heeft daar leidinggevende functies vervuld binnen alle afdelingen. Ook vormden de zes een brede groep van subaltern- tot en met opperofficier. Het afgekaderde probleem, de relevante werkervaring aan DOPS- als MIVD-zijde en de diversiteit in rangen zijn voor mij bepalend geweest om juist deze mensen te interviewen.

De interviews zijn om privacyredenen en enkele gevoeligheden niet in de thesis opgenomen, maar zijn wel bij mij beschikbaar. In het eerste geval zullen de meeste personen in de toekomst functies blijven vervullen in het inlichtingenvakgebied, daar kunnen ook functies bij zitten waar enige discretie rondom de identiteit to de aanbeveling strekt. Het met naam en toenaam staan in een toegankelijke thesis helpt daar niet bij. In het tweede geval werden de gesprekken gehouden in gecompartmenteerde ruimtes bij DOPS en MIVD, hierdoor is er over vrij over gerubriceerde zaken gesproken en kunnen daarom niet gevoegd worden aan een ongerubriceerde thesis.

VRAGENLIJST INTERVIEW DOPS

Huidige situatie

- Omschrijf het besluitvormingsproces en daarin de positie van inlichtingen.
- Zijn er wettelijke kaders? Is er beleid?
- Wat is de (operationele) behoefte van de DOPS?
- Om welke producten gaat het?
- Wie zijn de afnemers binnen de DOPS?
- Wat zijn de eisen die de DOPS aan inlichtingenproducten stelt?
- Wat verwacht de DOPS van de MIVD?
- Wat krijgt de DOPS?
- Hoe verloopt de samenwerking?
- Hoe vindt overleg plaats tussen de MIVD en de DOPS (J2)?
- Beschikt u over goede informatie systemen?
- Waarover is de DOPS tevreden?
- Zijn er momenteel binnen uw organisatie knelpunten t.a.v. samenwerking met de MIVD?
- Hoe worden momenteel knelpunten in de ondersteuning gesignaleerd en opgelost?
- Waarover is de DOPS ontevreden?
- Wat ziet de J2 als oorzaken?
- Ziet de J2 oplossingen?
- Hoe staat het met de werkbelasting binnen de DOPS/ J2?
- Hebt u opmerkingen over de huidige structuur. Is deze optimaal voor uw intermediaire rol tussen MIVD en DOPS?
- Is er voldoende aandacht voor het functioneren van het personeel? Hoe functioneert het personeelsbeleid in relatie tot DOPS?
- Wat gaat u doen in het geval uw behoefte de capaciteit overstijgt? Zijn er alternatieven?

Hoe dient de samenwerking volgens u te zijn?

- Functioneert het inlichtingenproces intern de DOPS afdoende?
- Hinderen de huidige procedures het te voeren beleid?
- In welke behoefte moet de MIVD volgens u voorzien?
- Heeft dat invloed op de producten?
- Hoe dient de samenwerking volgens u te verlopen?
- Hoe ziet u het overleg tussen de MIVD en de DOPS (J2)?
- Zou u over andere/ meerdere informatie systemen willen beschikken?
- Hoe zou u knelpunten in de ondersteuning gesignaleerd en opgelost willen zien?
- Ziet u gevolgen van de bezuinigingen v.w.b. ondersteuning en expertise?
- Is de huidige structuur optimaal voor de ondersteuning aan de DOPS?
- Hebt u suggesties of oplossingen voor de verbetering van de ondersteuning van de DOPS?

Overig

- Ben ik vragen of onderwerpen vergeten?

VRAGENLIJST INTERVIEW MIVD

Hoe is de huidige samenwerking?

Hoe ziet het inlichtingenproces intern de MIVD eruit?

Zijn er wettelijke kaders? Is er beleid?

In welke behoefte voorziet de MIVD?

Om welke producten gaat het?

Wie zijn de afnemers bij de DOPS?

Wat zijn de eisen die de MIVD aan de inlichtingenproducten stelt?

Wat verwacht de MIVD van de DOPS?

Hoe verloopt de samenwerking?

Hoe vindt overleg plaats tussen de MIVD en de DOPS (J2)?

Beschikt u over goede informatie systemen?

Waarover is de MIVD tevreden?

Waarover is de MIVD niet tevreden?

Zijn er momenteel binnen uw organisatie knelpunten t.a.v. ondersteuning aan de DOPS?

Hoe worden momenteel knelpunten in de ondersteuning gesignaleerd en opgelost?

Wat ziet u als oorzaken?

Hoe staat het met de werkbelasting binnen de MIVD en hoe groot is de belasting ten behoeve van de DOPS?

Hebt u opmerkingen over de huidige structuur. Is deze optimaal voor de ondersteuning aan de DOPS?

Is er voldoende aandacht voor het functioneren van het personeel? Hoe functioneert het personeelsbeleid in relatie tot DOPS?

Wat gaat u doen in het geval de behoefte uw capaciteit overstijgt? Zijn er alternatieven?

Hoe dient de samenwerking volgens u te zijn?

Functioneert het inlichtingenproces intern de MIVD afdoende?

Hinderen de wettelijke kaders het te voeren beleid?

In welke behoefte moet de MIVD volgens u voorzien?

Heeft dat invloed op de producten?

Hoe dient de samenwerking volgens u te verlopen?

Hoe ziet u het overleg tussen de MIVD en de DOPS (J2)?

Zou u over andere/ meerdere informatie systemen willen beschikken?

Hoe zou u knelpunten in de ondersteuning gesignaleerd en opgelost willen zien?

Ziet u gevolgen van de bezuinigingen v.w.b. ondersteuning en expertise?

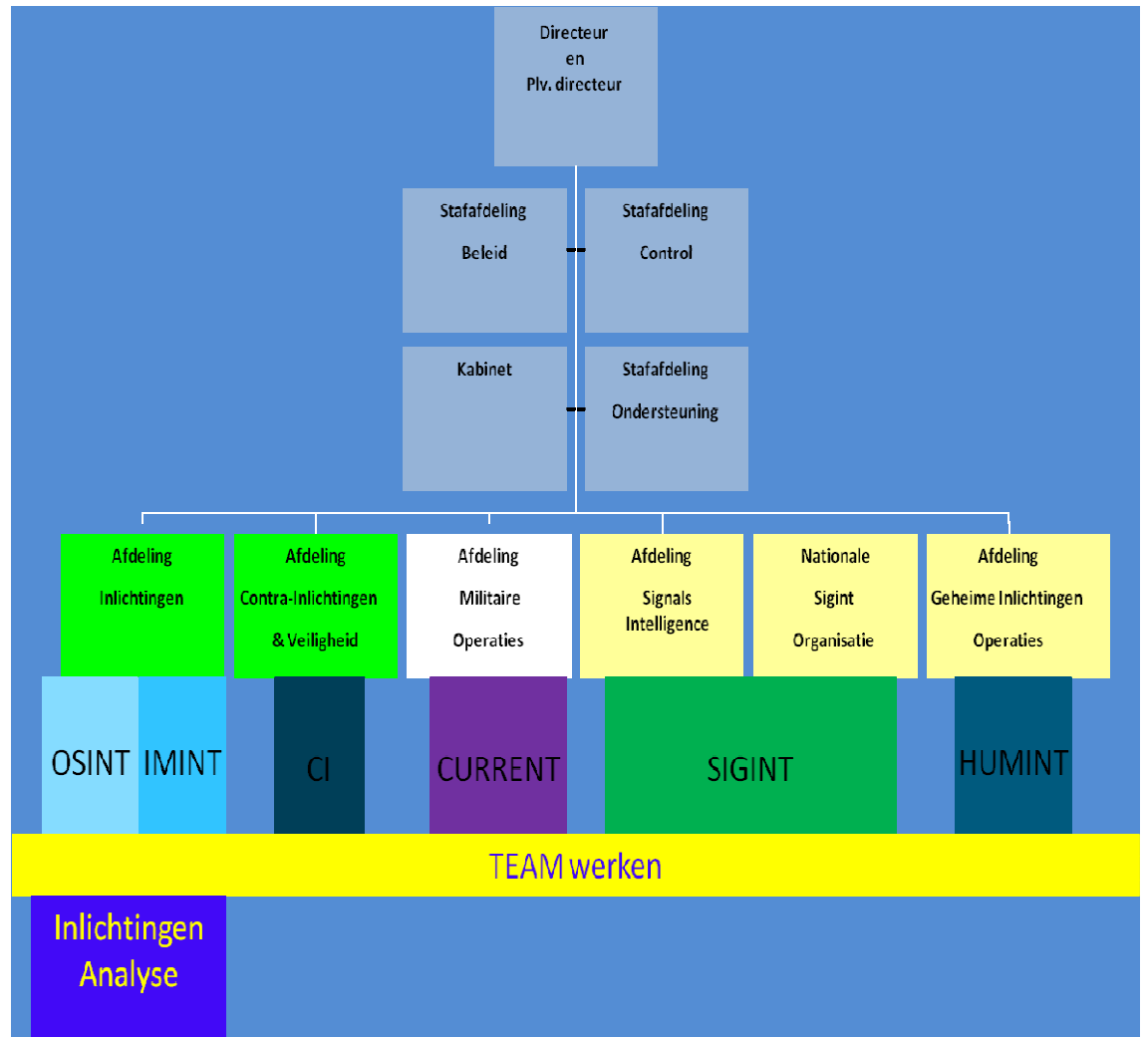
Is de huidige structuur optimaal voor de ondersteuning aan de DOPS?

Hebt u suggesties of oplossingen voor de verbetering van de ondersteuning van de DOPS?

Overig

Ben ik vragen of onderwerpen vergeten?

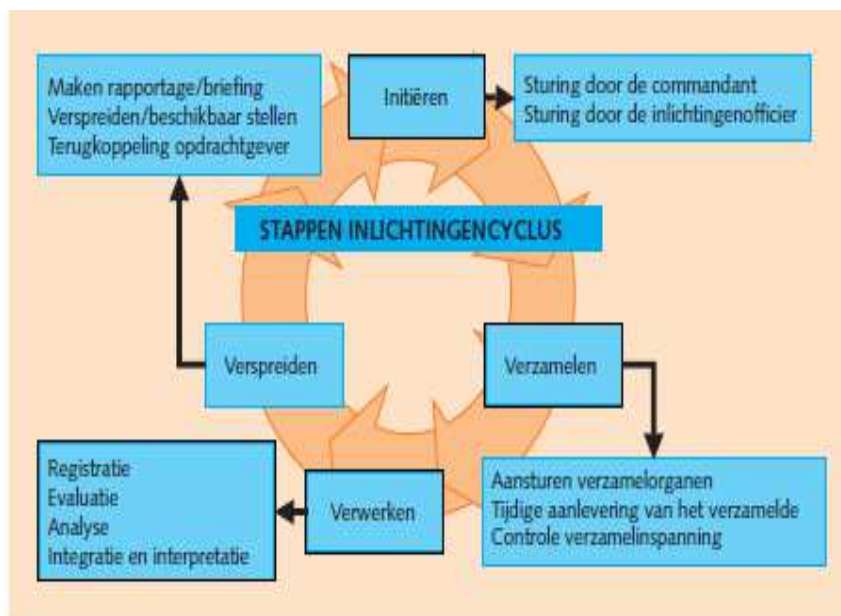
Bijlage 2: Organisatie en werkwijze MIVD



Figuur 5: organisatie en werkwijze MIVD⁷⁵

⁷⁵ Handboek Inlichtingen

Bijlage 3: De inlichtingencyclus



Figuur 6: De inlichtingencyclus⁷⁶

De inlichtingencyclus is een systematische, doelgerichte en cyclische reeks van activiteiten om belanghebbende gebruikers te voorzien van inlichtingen. Deze reeks bestaat uit vier fasen:

- Initiëren
- Verzamelen
- Verwerken
- Verspreiden

Elke fase kent verschillende stappen. Hieronder volgt een uitleg.

Initiëren (direction)

Initiëren is de eerste fase van de inlichtingencyclus en bestaat uit het vaststellen van die (essentiële) inlichtingenbehoefte, het plannen van de verzamelactiviteiten en het uitgeven van opdrachten en verzoeken aan verzamelorganen. De commandant richt met het formuleren van zijn CCIR's het verzamelen, analyseren en rapporteren door zijn staf van voor hem noodzakelijke informatie en hij voorkomt daarmee een informatieoverkill. De gerapporteerde en gevisualiseerde informatie vormt de basis voor het beeld dat een commandant van de operatie heeft. Het levert een bijdrage aan zijn *situational awareness*.⁷⁷

⁷⁶ LD 5 (2006) p 41

⁷⁷ Ibid p 42

Verzamelen (collection)

Verzamelen is de tweede fase van de inlichtingencyclus en bestaat uit:

- a. de aansturing van verzamelorganen en doelopsporingsmiddelen;
- b. het tijdig aanleveren van het verzamelde;
- c. het controleren van de verzamelinspanning.⁷⁸

Verwerken (processing)

Verwerken is de derde fase en bestaat uit een aantal stappen die, hoewel zij opeenvolgend zijn beschreven, ook parallel aan elkaar worden uitgevoerd. De definitie van de verschillende componenten van de verwerkingsfase beschrijft, luidt: "de verwerking van informatie tot inlichtingen door middel van het registreren (*collation*), evalueren (*evaluation*), analyseren (*analysis*), integreren (*integration*) en interpreteren (*interpretation*)". In deze fase wordt de informatie dus verwerkt tot inlichtingen.⁷⁹

Verspreiden (dissemination)

Verspreiden is de laatste stap in de cyclus. Hier is het van belang dat inlichtingen tijdig moeten worden aangeleverd om te kunnen worden gebruikt bij de commandovoering. Inlichtingen verliezen hun waarde naarmate de tijd voortschrijdt. Als ze hun bestemming te laat bereiken, hebben ze geen waarde meer voor de besluitvorming en de bevelvoering door de commandant en de staf. Zij kunnen slechts nog dienen als referentiekader. Het is daarom belangrijk dat informatie en inlichtingen op de snelst mogelijke wijze hun bestemming bereiken. Gerapporteerde, onvolledige c.q. nog niet volledig verwerkte informatie en inlichtingen dienen in dat geval van een waarschuwing te worden voorzien. De gebruiker kan dan de noodzakelijke voorzichtigheid in acht nemen.⁸⁰

⁷⁸ Ibid p 48

⁷⁹ Ibid p 51

⁸⁰ LD 5 (2006) p 58

Bijlage 4: Kruisjestabel

Oorzaken \ Bronnen	BRON 1	BRON 2	BRON 3	BRON 4	BRON 5	BRON 6
MENS						
Kwaliteit MIVD personeel	X	X	X	X	X	X
Kwaliteit DOPS personeel	X	X	X		X	X
Kwantiteit MIVD personeel	X	X	X	X	X	X
Kwantiteit DOPS personeel	X		X			
Kwaliteit LNO	X	X	X		X	X
Flexibiliteit	X		X		X	
Interactie	X	X	X	X	X	
METHODES						
IVD/ AB/ RFI	X	X		X		X
CCIRM		X	X		X	X
RFI-management	X		X		X	X
SOP DOPS	X		X		X	
Analyses	X		X		X	
Compartimentering	X					
Rubricering			X			
Analyse- en accorderingsprocedure			X		X	X
Terugkoppelingen	X	X	X		X	
MIDDELEN						
Computernetwerk			X		X	
LNO	X					X
Communicatiesystemen						
MATERIAAL						
Partners (hoeveelheid, betrouwbaarheid)		X	X			X
Bronnen (beschikbaarheid, waarschijnlijkheid)		X	X		X	X
Tijdigheid	X		X		X	X
Rubricering			X			

Bijlage 5: Lijst van gebruikte begrippen en afkortingen

AB	Aanwijzingsbesluit Buitenland.
ACINT	Acoustic Intelligence.
Actuele inlichtingen (current intelligence)	Inlichtingen die de daadwerkelijke (strategische tot en met tactische) situatie op een bepaald tijdstip en op een bepaalde plaats weergeven (LD-5).
AIVD	Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst.
AJP	Allied Joint Publication.
ATLAS	Het interne hooggerubriceerde ICT-netwerk van de MIVD.
BADA	Bureau Advies en Devils Advocates.
Basisinlichtingen (basic intelligence)	Inlichtingen, over welk onderwerp dan ook, die kunnen worden gebruikt als referentiekader voor het vaststellen van toekomstig beleid en toekomstige plannen en waaraan nieuw beschikbaar komende gegevens (en informatie) kunnen worden getoetst. Zij geven achtergronden over onderwerpen zoals klimaat, terrein, landen en strijdkrachten. Basisinlichtingen worden voortdurend verworven, actueel gehouden en verspreid (LD-5).
CCIR's	Commander's Critical Information Requirements. Dit zijn gerichte vragen die aannames in het planningsproces bevestigen of ontkennen.
CCIRM	Collection Coordination and Information Requirements Management.
CDS	Commandant Der Strijdkrachten.
CIMIC	Civil Military Co-operation.
CIP	Common Intelligence Picture.
CLAS	Commando Landstrijdkrachten.
CLASSINT	Classified Intelligence. Een intern de MIVD ingevoerde term om alle andere producten niet zijnde OSINT te duiden. Al deze

Clearance	producten zijn voorzien van een rubricering (= classification). De bevoegdheid om met bepaalde gerubriceerde informatie in aanraking te komen, verstrekt door de MIVD.
CLSK	Commando Luchtstrijdkrachten.
COMINT	Communications intelligence. Intelligence derived from electromagnetic communications and communication systems by other than intended recipients or users (AAP-6).
Commandovoering	De functie waarmee de commandant, ondersteund door de staf, de andere functies van het militaire optreden integreert. Commandovoering bestaat uit leiderschap, besluitvorming en bevelvoering (OTCOpn (2009) LD covo).
Commander's Critical Information Requirements	De informatie die de commandant minimaal nodig heeft om tot een weloverwogen besluit te kunnen komen en daarna de operatie succesvol te kunnen leiden. Componenten hiervan zijn: (1) Essentiële inlichtingenbehoefte, (2) Essentiële informatie eigen troepen en (3) Bescherming van essentiële eigen informatie (OTCOpn (2009) VS 2-7200).
CS	Chef Staf.
CTP	Common Tactical Picture.
Current Intelligence	One of two categories of descriptive intelligence that is concerned with describing the existing situation (JP 2-0).
CZSK	Commando Zeestrijdkrachten.
DA	Dreigingsappreciatie.
Dagintsum	Afgeleid van daily intelligence summary. Hiermee rapporteert de MIVD dagelijks over relevante ontwikkelingen in gebieden waar personeel van de krijgsmacht is, of wordt ingezet en over significante mondiale ontwikkelingen op terreinen zoals vermeld in het Inlichtingen- en Veiligheidsbehoefte Defensie (IVD). De dagintsums worden dagelijks gebriefd door de MIVD aan de DOPS. Het dagintsum gaat als dagbriefing naar politieke en militaire top (HB Inlichtingen).
Database	Tool in de informatielaag van het netwerk, waarin alle voor de eenheid belangrijke gegevens worden verzameld, zodat ze beschikbaar gemaakt kunnen worden voor exploitatie.

DIVI	Defensie Inlichtingen & Veiligheid Instituut.
Doelinlichtingen (target intelligence)	Inlichtingen die mogelijke doelen of delen daarvan beschrijven, hun locatie(s) aangeven of het gebied waar zij zich (kunnen of gaan) ophouden, evenals een indicatie geven van de kwetsbaarheid en het relatieve belang ervan (LD-5).
DOPS	Directie Operaties.
Dreigingsappreciatie	Hiermee geeft de MIVD een beoordeling over de dreiging voor een bepaalde persoon of een bepaalde plaats. Het heeft daarmee een onderkende of potentiële dreiging als onderwerp. In het algemeen wordt een DA opgesteld in antwoord op een Request For Information (RFI) (HB Inlichtingen).
ELINT	Electronic intelligence. Intelligence derived from electromagnetic non-communications transmissions by other than intended recipients or users (AAP-6).
Force protection	Bescherming.
GA	General Awareness.
Gevechtinformatie (combat information)	Betreft gegevens die onder gevechtssomstandigheden worden verkregen dan wel gerapporteerd, hun actualiteit snel verliezen en, zonder of na een summiere verwerking, ter beschikking worden gesteld van eenheden om die gegevens onmiddellijk in het gevecht te gebruiken (LD-5).
Gevechtinlichtingen (combat intelligence)	Inlichtingen over de tegenstander, het weer en het operatiegebied die een commandant nodig heeft voor de planning en uitvoering van gevechtsoperaties(LD-5).
HDAB	Hoofddirectie Algemene Beleidszaken.
HUMINT	Human intelligence. A category of intelligence derived from information collected and provided by human sources (JP-2.0).
IMINT	Imagery intelligence. The technical, geographic, and intelligence information derived through the interpretation or analysis of imagery and collateral materials (JP-2.0).
Informatie	Ruwe data, onbewerkte gegevens of ongeëvalueerde data.
Inlichtingen (Intelligence)	Inlichtingen betreffen geselecteerde, gecombineerde en geanalyseerde informatie; het is informatie die is gevalideerd, in samenhang gepresenteerd en vaak bij voorkeur uit meerdere

	<p>bronnen afkomstig. Inlichtingen zijn dus het resultaat van volgens een bepaalde werkwijze verzamelde en verwerkte informatie. Inlichtingen worden pas inlichtingen als de beschikbare informatie niet alleen geordend is, maar bovendien resulteert in een conclusie die van nut is voor beleidsmakers of commandanten (LD-5).</p>
Inlichtingen	Ondersteunende functie, gericht verzamelen en analyseren van informatie.
Intelligence summary	De inlichtingsamenvatting. Dit is een beknopte, periodieke samenvatting van inlichtingen over de huidige situatie binnen het gebied van inlichtingenverantwoordelijkheid. Het doel is het inlichtingenbeeld van het hogere niveau te vernieuwen en specifieke ontwikkelingen in de rapportageperiode te benadrukken. Het is een beschouwing van de informatie, gebaseerd op analyse en interpretatie (LD-5).
Intelligence report	Het inlichtingenrapport. Deze rapportage wordt direct verstuurd zodra een stuk informatie of een inlichting is vastgesteld en voor de ontvanger als noodzakelijk wordt beschouwd. Het INTREP kan naast feiten ook commentaar (comments) en inschattingen (assessments) bevatten, voor zover deze snel zijn te maken (LD-5).
Inlichtingenrapport	In het kader van de buitenlandtaak zoals vermeld in de Wiv verricht de MIVD onderzoek naar landen, ten aanzien van onderwerpen die door de politieke leiding zijn vastgesteld. Het inlichtingenrapport is een afgewogen inschatting van situaties en (technologische) ontwikkelingen in het licht van hun relevantie voor de krijgsmacht. Het inlichtingenrapport behandelt één onderwerp uitgebreid en vergt een gedegen voorbereiding en aanpak; hiermee is het dus niet te vergelijken met het inlichtingenrapport zoals dat binnen de NATO gedefinieerd is (HB Inlichtingen).
INTREP	Intelligence report (inlichtingenrapport).
INTSUM	Intelligence summary (inlichtingsamenvatting).
IR	Inlichtingenrapport.
ISTAR	Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance.
I&V	Inlichtingen en Veiligheid.

IVD	Inlichtingen- en Veiligheidsbehoefte Defensie.
JISTARC	Joint Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance Commando.
JDP	Joint Doctrine Publicatie.
JSO	Joint Special Operations.
LNO	Liaisonofficier.
MA	Militair Advies.
MASINT	Measurement and signature intelligence.
MID	Militaire Inlichtingendienst.
MIVD	Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst.
NAVO	Noord Atlantische Verdragsorganisatie.
OPCO	Operationeel Commando.
OPG	Operational Planning Group.
OPP	Operationeel Planningsproces.
OPSEC	Operational Security. Het proces dat een militaire operatie of oefening voorziet van de passende veiligheid, door passieve of actieve maatregelen toe te passen, hiermee actoren van invloed kennis te ontfeggen over disposities, mogelijkheden en intenties van eigen troepen.
OSINT	Open source intelligence. Intelligence derived from publically available information, as well as other unclassified information that has limited public distribution or access (AAP-6).
RADINT	Radar intelligence.
RFI	Request for information. Any specific time-sensitive ad hoc requirement for intelligence information or products to support an ongoing crisis or operation not necessarily related to standing requirements or scheduled intelligence production. A request for information can be initiated to respond to operational requirements and will be validated in accordance with the combatant command's procedures (JP-2.0).

SA	Situational Awareness.
Shared situational awareness	Een gemeenschappelijke beleving van de werkelijkheid, essentieel om de commandovoering effectief te laten zijn. Naast het beeld en de beleving van de operationele aspecten van een omgeving zijn de gemeenschappelijke beleving van de politieke, juridische, culturele, religieuze, sociale en economische dimensies bepalend voor de situational awareness (OTCOpn (2009) LD cov0).
SIGINT	<i>Signals intelligence.</i> The generic term used to describe communications intelligence and electronic intelligence when there is no requirement to differentiate between these two types of intelligence, or to represent fusion of the two (AAP-6). Intelligence derived from communications, electronic, and foreign instrumentation signals (JP-2.0).
SOP	Standard Operating Procedures.
STANAG	NATO Standardization Agreement.
Standard Operating Procedures	Een set van procedures, waarin dwingende aanwijzingen worden gegeven over de planning en uitvoering van militair optreden, met het oogmerk de noodzakelijke eenduidigheid en standaardisatie te handhaven. Zij geven informatie voor en aan functionarissen van buiten de eenheid en zijn daarom extern gericht. Het is een instrument om gasten en gasteenheden te informeren over de manier van werken binnen een eenheid. Ten slotte fungeren ze als een bruikbaar onderwijsleermiddel voor opleiding en training van eenheden (OTCOpn (2009) LD cov0).
SUPINTREP	supplementary intelligence report (aanvullend inlichtingenrapport).
Supplementary intelligence report	Het aanvullend inlichtingenrapport. Deze rapportage wordt op special verzoek gemaakt, dan wel ter voorbereiding op een operatie. Zij is bedoeld om gedetailleerde informatie en analyses te geven van alle beschikbare inlichtingen over één of meer onderwerpen die in een bepaalde periode zijn verzameld.
TECHINT	Technical intelligence.
VGB	Verklaring van Geen Bezwaar.
Wiv	Wet op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten.