Goede back-up de beste verdediging

Zonder real-time informatievoorziening missies succesvol uitvoeren is bijna onmogelijk. Gedetailleerde kennis over het gebied is bepalend, vooral in het veld. Als om wat voor reden dan ook data niet beschikbaar is, is het van levensbelang om een goede back-up strategie te hebben. Zodat uitgezonden eenheden of individuele militairen 24/7 toegang blijven houden tot de juiste, actuele informatie. Met de NetApp® AltaVault® cloud-geïntegreerde back-up- en recoveryoplossing is informatievoorziening verzekerd, mits er toegang tot internet of andere netwerken is. Ook nieuw toegevoegde informatie wordt gelijk veiliggesteld en gedupliceerd opgeslagen. Zo helpen wij u uw risico's te verminderen.

NetApp is een van de uitverkoren toeleveranciers voor US Army, meerdere NAVO partners en ook voor de Nederlandse defensie.

Als het er echt op aankomt, vertrouw je op databack-up en -management van NetApp.

Boeing Avenue 300 - 1119 PZ Schiphol-Rijk
www.netapp.com/nl - dl-nl-info@netapp.com - Tel. 020 503 9600

NetApp®

© 2015 NetApp, Inc. All rights reserved. No portions of this document may be reproduced without prior written consent of NetApp, Inc. Specifications are subject to change without notice. NetApp, the NetApp logo, Data ONTAP, and Storage GRID are trademarks or registered trademarks of NetApp, Inc. in the United States and/or other countries. All other brands or products are trademarks or registered trademarks of their respective holders and should be treated as such.

WAT MOET DEFENSIE MET ZIJN INFORMATIE-VOORZIENING?

Drs. J.F.M. Kuklinski, Werkgroep van de Gemeenschappelijke Officierenverenigingen Defensie en Krijgsmacht.

Redactie: Dit artikel is overgenomen uit Carré, het magazine van de Nederlandse Officieren Vereniging (NOV). Het geeft de inzichten en meningen weer van NOV/GOV. GOV is de federatie van de Gezamenlijke Officieren Verenigingen.

De leden van de Tweede Kamer in het Algemeen Overleg van 15 mei 2015, reageerden nogal verbaasd op de aankondiging van de Minister van Defensie om aanvullend onderzoek uit te laten voeren om de problemen bij Defensie op IV/ICT (zie voetnoot*: Informatievoorziening/ Informatie Communicatie Technologie) gebied in kaart te brengen.
In het Algemeen Overleg op 26 maart was al een *Gateway Review* aangekondigd voor het project IV/ICT Sourcing, en daar komt nu een reeks van aanvullende rapporten bij. ➔

Ja, als je op diverse plaatsen als Defensie organisatie 'door het ijs gezakt bent' mag je eigenlijk niet verbaasd opkijken als blijkt dat er de laatste jaren ook onvoldoende is geïnvesteerd in de IT (** Informatie Technologie).
Tegelijkertijd verscheen in het kader van het parlementair onderzoek naar ICT projecten bij de overheid een bericht in de NRC van 10 mei dat melding maakte van de gigantische overschrijding van het budget bij de implementatie van ERP (*Enterprise Resources Planning*, SPEER bij Defensie). 'Zeker zes jaar te laat, 413 procent te duur. Maar wel een succes!' kopt de krant. Dat geld had blijkbaar beter besteed kunnen worden, een probleem waar niet alleen Defensie mee zit, maar blijkbaar de hele overheid.

Terug naar de *Gateway Review* en de andere aangekondigde onderzoeken. Je onderzoekt iets om meer informatie te krijgen bij wat je al weet. Een ingewikkeld project als IV-Sourcing, rechtvaardigt zo'n onderzoek, denk ik. Extra onderzoek is echter geen garantie op verbetering. In het rapport *Quick scan* bestuurlijke processen Defensie van ABD TOPConsult uit januari 2013 staat als conclusie: "Defensie kent een grote daadkracht bij operationele processen, maar een lage responsiviteit bij de bestuurlijke processen. Het ontbreken van een duidelijke koers van de organisatie leidt er toe dat geld de bepalende en sturende factor lijkt te zijn geworden en niet een gedeelde en gedragen visie. Verder valt op dat Defensie veel interne procedures en overleggen kent en taken vaak in projecten belegt.

De conclusie is dat het noodzakelijk is om de interne werkwijze tegen het licht te houden en te vereenvoudigen. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden dienen duidelijk te worden afgebakend." De Minister heeft de Tweede Kamer beloofd om voor de zomer met de resultaten van de *Gateway Review* te komen. De vraag is, als bovenstaande conclusie van ABD TOPConsult waar is, of de resultaten iets uitmaken? Maar wat moet je dan? Niet sourcen en alles in eigen huis houden, met het risico dat het bestaande beleid wordt gecontinueerd, en dat over enkele jaren weer een parlementair onderzoek naar de wanprestatie van ICT bij de overheid en Defensie wordt gedaan? Opsplitsen in delen (kavels) en per kavel de beste prijs bedingen, met het risico dat partijen tegen elkaar worden uitgespeeld? Alles maar uitbesteden en zo afhankelijk worden van derden dat je over een tijdje de hoofdprijs betaald? Het is geen gemakkelijke beslissing!

De rol en houding van NOV/GOV

Van onze leden horen wij ook verontrustende geluiden over de manier waarop gesourced wordt en ook over wel of niet sourcen, ook bij IV/ICT. Twee jaar geleden hebben we, om ons te oriënteren op deze niet gemakkelijke portefeuille, in Vught een mini-symposium gehouden over sourcing. Daar werden we ingelicht over de visie die anderen hebben op informatievoorziening en over de manier waarop je het beste de IV/ICT zou kunnen uitbesteden. Vervolgens hebben we met de hulp van DenK in gesprekken met deskundigen van Defensie en uit het bedrijfsleven onze eigen mening en visie ontwikkeld. We hebben daar in Carré wel eens over bericht, altijd in samenhang met de voortgang van het Defensieproject.

Die eigen GOV/NOV mening werd en wordt breed gecommuniceerd en wij merken dat we steeds volwassener worden in ons standpunt. Dat betekent dat het voor ons gemakkelijk wordt om de argumenten te vinden die nodig zijn om op een andere mening of nieuwe ontwikkelingen te reageren. Was het een jaar geleden bijna onmogelijk om een afspraak te maken en een serieus gesprek hierover te hebben met Defensieautoriteiten, nu ligt dat gelukkig iets anders. Dat komt omdat onze argumenten en punten hout snijden en dat mensen uit politiek, bedrijfsleven en Defensie onze visie zien als een serieuze aanvulling op het project.

Niet zo lang geleden bleek in een gesprek met de (nieuwe) Hoofd Directeur Bedrijfsvoering (HDBV) van Defensie dat ons en zijn doel met Informatievoorziening niet zover uit elkaar ligt. En natuurlijk luisteren wij als GOV/NOV, ook naar de uitdagingen van de HDBV. Bijvoorbeeld de oppositie en beeldvorming die bij nog vele hoge Defensiemedewerkers bestaat over het verdelen van IV en ICT in een groen en een wit (zie kader) deel. Daarnaast heeft Defensie in de afgelopen jaren onder druk van de bezuinigingen nauwelijks geïnvesteerd in zijn IV/ICT. Er bestaat een zekere noodzaak om voort te gaan met het sourcingproject, omdat op korte termijn herstelinvesteringen nodig zijn. Die inhaalslag zou uitgevoerd moeten worden door Defensie en in samenwerking met het (interne of externe) bedrijf dat in de toekomst verantwoordelijk wordt voor die infrastructuur.

De visie van GOV/NOV over informatievoorziening bij Defensie

GOV/NOV ziet dat IV/ICT bijdraagt aan het genereren van gevechtskracht. Door o.a. het verzamelen en verkrijgen van steeds meer gegevens (F35, drones, big data gebruik) en door deze om te zetten naar inlichtingen en informatie en deze vervolgens genetwerkt ter beschikking te stellen aan de gebruiker, wordt de output van de krijgsmacht aanzienlijk verhoogd. Wij kunnen op deze wijze aanzienlijk meer gevechtskracht genereren. Een sterke informatiepositie geeft aanzien in internationaal verband. Defensie is door de IV in eigen hand te houden een zogenaamde trusted party voor andere landen. In het kader van de onontbeerlijke internationale samenwerking is het behoud van de classificatie trusted partner essentieel.
De noodzakelijke investeringen in dit functiegebied IV/ICT hebben de laatste jaren echter niet of onvoldoende plaatsgevonden. Besparingen op IV/ICT zijn elders gebruikt in de organisatie om de gaten te vullen.

De weg naar het realiseren van de visie

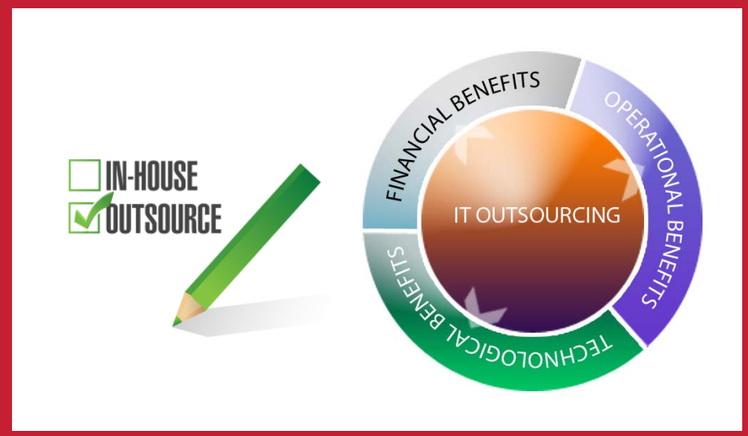
GOV/NOV wil een sterkere defensie, met een status in internationaal verband, waar de informatievoorziening op orde is en waar kennis en kunde en vooral innovatief vermogen aanwezig zijn. Met in gedachte de stagnatie van de IV-sourcing, de ICT-haperingen binnen defensie en de berichten over slecht management bij IT-projecten van de overheid, kun je je afvragen of IV/ICT niet allemaal te ingewikkeld is geworden voor een ambtelijke organisatie.
Zeker bij Defensie is de laatste jaren sterk bezuinigd, personeel en kennis is verdwenen onder de druk van de reorganisaties. Investeringen zijn achterwege gebleven.
De hoge eisen die gesteld worden aan een effectieve IV/ICT, de noodzaak op korte en langere termijn om voldoende te investeren, het belang van innovatie en toekomstgerichtheid en een efficiëntere bedrijfsvoering, brengt GOV/NOV tot de conclusie dat dit ambitieniveau alleen bereikt kan worden als Defensie samenwerking kiest met een strategische partner (***). Een partner die voldoende potentieel heeft, die innovatieve kracht bezit en die de defensiecultuur kent en loyaal is naar de doelstellingen van Defensie en Nederland.

Wij hebben het volgende voor ogen:

1) Om de toekomstige onzekerheid van de snelle IT-ontwikkelingen te verkleinen stellen wij een langdurig samenwerkingsverband voor met een gezamenlijke verantwoordelijkheid IV/ICT van Defensie en die strategische partner (consortium). In onze ogen zal uiteindelijk de strategische partner leidend zijn.
2) Geen scheiding meer tussen IT in het witte en groene domein. Groene IT draait op witte platformen en vice versa. Groen/wit is in feite een non-discussie. De informatievoorziening moet integraal aangestuurd worden. Op termijn zullen de organisaties voor witte en groene IV (zoals die er nu nog zijn) samengevoegd worden. Kavels kunnen stappen zijn op weg naar een gezamenlijke IV/ICT organisatie. Meerdere kavels onderbrengen bij verschillende consortia leidt tot afschuiven van de verantwoordelijkheid en is dodelijk voor innovatie, bezuinigingen, en beveiliging.
3) De samenwerking moet op termijn leiden tot de gewenste innovatie om een maximering van de output van gevechtskracht te kunnen realiseren. Wij denken dat Defensie meer moeite moet doen in het ➔

HET WITTE EN GROENE DOMEIN

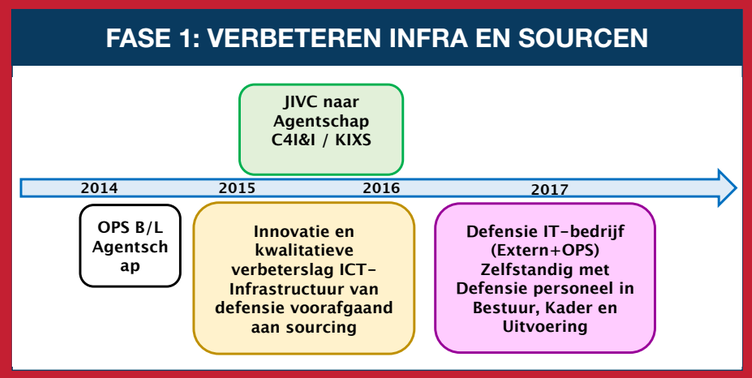
Enkele jaren geleden is aangekondigd dat Defensie een deel van zijn IV wil uitbesteden (IV-Sourcing). Het betreft hier de zogenaamde witte IV, dat is IV/ICT die gebruikt wordt bij de ondersteuning van bedrijfsprocessen op gebied van bijvoorbeeld logistiek, financiën en personeel. De operationele en inlichtingenondersteuning door IV/ICT wordt ook wel groene IV genoemd. De Minister heeft aangegeven dat vooral voor de witte IV gezocht wordt naar samenwerking met IV-bedrijven en dat deze categorie in aanmerking komt voor sourcing. Nu kan iedereen wel aanvoelen dat je ook tijdens uitzendingen en operationele inzet, een bedrijfsvoering nodig hebt. Rekeningen moeten worden betaald, het onderhoud moet zijn verzekerd en de aan- en afvoer van goederen moet aansluiten bij de operationele behoefte. Omgekeerd wil je, in het kader van *train as you fight*, de mensen in de vredeslocatie (kazerne, basis, staf) zoveel mogelijk laten werken met de schermen die zij ook zien tijdens inzet. Witte en groene IV draaien op elkaars infrastructuur, de personele, logistieke, inlichtingen en operationele processen zijn onlosmakelijk met elkaar verweven en de ondersteuning van witte en groene IV is daarom niet zo gemakkelijk los te maken als wel eens wordt gesuggereerd. Dat leidt dan tot vragen en discussies bij elke voorgestelde scheiding.



kiezen van een geschikte strategische partner dan in het zoeken naar de leverancier die de beste prijs/kwaliteit verhouding levert.

4) Defensie behoudt binnen het consortium in elk geval, de databeveiliging, een groot deel van de militaire innovatie en de capaciteit om de IV/ICT terug te kunnen nemen, in eigen hand. Defensiepersoneel is zichtbaar aanwezig en betrokken in bestuur, kader en uitvoering van het toekomstig IT-bedrijf.
5) De operationele organisatie van de krijgsmacht moet worden vergroot door militairen in dit consortium onder te brengen. Zij kunnen een derde slag vormen voor het CIS bataljon.
6) Geleidelijke, stapsgewijze omvorming naar een nieuwe situatie en organisatie, met de mogelijkheid tot herbezinning gedurende het traject met een strategische partner. Maak gebruik van de moeite en investeringen die al gedaan zijn in het IV sourcingproject . De al geoormerkte uit te besteden defensieorganisatie kan het eerste onderdeel zijn in de strategische partnerschap met de IV-industrie.
7) IV/ICT moet integraal aangestuurd worden en de regie (door bijvoorbeeld een volwaardige vraag en aanbod managementorganisatie) blijft in handen van Defensie. Om een integrale besturing van IV/ICT mogelijk te maken en om bedrijfsprocessen en inlichtingen en operationele processen niet teveel te laten divergeren stellen wij voor dat het Joint IV Commando (JIVC) op termijn ook deel gaat uitmaken van de strategische samenwerking. Eenheid van aansturing, efficiënt gebruik maken van schaarse kennis en middelen moet daardoor gegarandeerd worden. De overgang zou geleidelijk kunnen verlopen door het JIVC via een soort agentschapstatus naar civiel consortium te laten migreren.
8) Door de diepgaande samenwerking tussen Defensie en IT-industrie en het vooruitzicht op het uitbreiden van de gevechtskracht zal er draagvlak voor deze constructie zijn bij militaire commandanten.
9) Militaire aanwezigheid in een civiel bedrijf creëert draagvlak voor Defensie in de maatschappij. Streef naar een aanzienlijk aantal militairen in een toekomstig IT-bedrijf.
10) Door de geleidelijke overgang en de opname van militairen en te militariseren burgers van Defensie zijn de transitiekosten relatief laag. Door de aanzienlijke aantallen militairen en te militariseren burgers is er draagvlak voor deze vorm van sourcing bij de bonden.

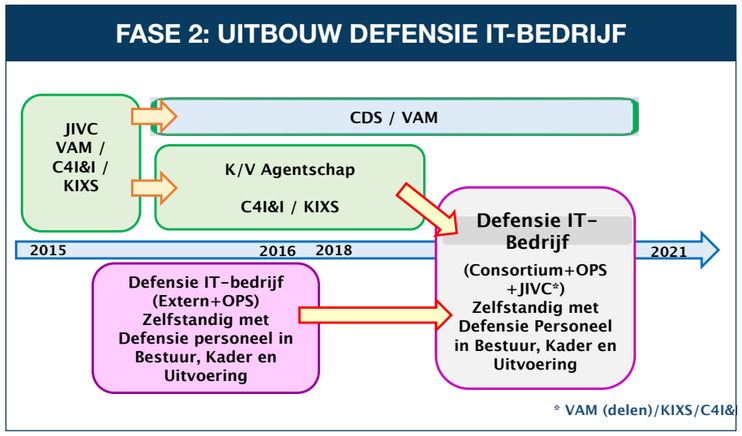
Bovengenoemde tien punten kunnen in de tijd worden gezet om zo de weg naar een toekomstbestendige IV-organisatie voor Defensie te realiseren. Het vervolg van het IV sourcingproject zou er als volgt kunnen uitzien:



Figuur 1: In Fase 1 zien we een keuze van een strategisch partner en de start van een intensieve samenwerking, ook om te toetsen of de strategische keuze duurzaam blijkt te zijn. Het Defensie IT-bedrijf zal opgebouwd worden uit het nu al beschikbare DMO / OPS en een externe partner. Een inhaalslag voor het verbeteren van de ICT-infrastructuur zal aan de basis staan voor de initiële samenwerking.

Fase 1: Verbeteren van de IT-infra en start van de sourcing

2015: Defensie kiest voor strategische partner. 2015: OPS, het huidige zelfstandig IT-bedrijf binnen Defensie, innoveert zijn werk en de bedrijfsvoering in een of twee stappen naar een situatie die een fusie met een strategische partner mogelijk maakt. 2016: OPS vormt samen met externe IT-partner als gevolg van sourcing het Defensie IT-bedrijf.
In figuur 1 hierboven is Fase 1 van de roadmap weergegeven.



Figuur 2: Delen van JIVC worden bestuurlijk onderaannemer van de nieuwe entiteit. De regiefunctie in VAM blijft bij Defensie, CDS/HDBV worden versterkt om volwaardig governance uit te voeren. Architectuur, programma- en projectmanagement worden door het nieuwe Defensie IT-bedrijf uitgevoerd. Het eerste niveau in de hervorming (versnelling) van de budget- en planningscyclus voor ICT enabled innovaties wordt bereikt. Wit en groen convergeren verder.

Fase 2: Uitbouw Defensie IT-bedrijf

2016: JIVC (C4I&I en KIXS) migreren naar een agentschapstructuur teneinde de toekomstige samenwerking met het externe Defensie IV-bedrijf te vereenvoudigen. 2016: JIVC (VAM) wordt geprofessionaliseerd en ondergebracht binnen de CDS. 2017: Onderhandelingen voor de volgende fase van samenwerking. 2017: Evaluatie samenwerking Defensie en strategische partner. Eventueel stoppen. Indien doorgaan dan contract voor langere tijd (10 jaar of langer) of een overgang naar een bedrijf met een commerciële status en gelieerd aan Defensie. 2018: JIVC (C4I&I en KIXS) migreren naar het Defensie IT-bedrijf. 2019: Evaluatie samenwerking Defensie en strategische partner. Vaststellen definitieve vorm van samenwerken. 2021: Definitieve vorm van samenwerken.

In figuur 2 is de vervolgweg, Fase 2, voor de IV organisatie van Defensie afgebeeld.

En nu?

Met deze visie proberen we een 'vuurtoren' neer te zetten. Een baken met waardevolle voorstellen, die volgens ons zeer de moeite waard zijn om nader te verkennen. Met de fasering geven we ook aan dat zoeken naar de mogelijkheden niet tot vertraging hoeft te leiden, eerder tot een versnelling en wijdere blik op de materie. Een stapsgewijze en incrementele benadering naar een toekomstbestendige situatie, die de door de Minister gewenste vlucht naar voren van de Defensie IT mogelijk maakt.
Wij zien als kritieke punten in ons voorstel het vinden van een goede strategische partner en het krijgen van voldoende draagvlak. Voor een externe partner zien wij voldoende financieel potentieel, innovatiekracht, loyaliteit van en aan het personeel als belangrijke criteria bij die keuze. De fasering zou moeten helpen bij het maken van de keuze, eerst gevoel krijgen bij elkaar, en vervolgens, bij succes, de samenwerking uitbouwen. Een contract zou een overall visie en een beoogde stabiele eindvorm moeten beschrijven. Een routekaart (zoals hierboven) met stapsgewijze weergave van verantwoordelijkheden, governance en scope.
Nadere detaillering moet mogelijk zijn voor de volgende te maken stappen, ook op gebied van wederzijdse verplichtingen. Voldoende flexibiliteit om gateway momenten in te bouwen, en gebaseerd op voortschrijdend inzicht het tempo en de richting bij te sturen.

"Met deze visie proberen we een 'vuurtoren' neer te zetten..."

Als belangenvereniging (vakbond én beroepsvereniging) willen wij het beste voor ons personeel en de defensieorganisatie, GOV/NOV heeft geen belang bij IT-bedrijven, in tegendeel! Wat wij ook zien is de noodzaak tot blijvende innovatie voor moderne wapensystemen. Wij zien de noodzaak de bedrijfsvoering zodanig in te richten dat nieuwe gevechtskracht kan worden gegenereerd, en wij zien dat Defensie beperkte capaciteit heeft om het allemaal alleen te willen en kunnen doen.

* IV is een breed begrip en slaat doorgaans op het ondersteunen van operationele en bedrijfsprocessen. ICT gaat dan doorgaans meer over de hardware, de infrastructuur die nodig is informatie te verzamelen, verwerken, op te slaan en door te geven.
** In het bedrijfsleven wordt vaak alleen de term IT gebruikt en daarmee wordt zowel het IV als het ICT-domein afgedekt.
*** Strategisch partner kan ook door meerdere bedrijven in een consortium worden gevonden.