

EEN ZAAK VAN VERBINDEN EN VERBANDEN LEGGEN

Informatiemanagement

Luitenant-kolonel Chris Rump, OTC OPN

Luitenant-kolonel Chris Rump (1962) heeft zijn loopbaan gewijd aan het optimaliseren en verbeteren van de rol die informatievoorziening heeft en informatiesystemen hebben binnen de commandovoering; ten nutte van de commandant en zijn staf.

Hij heeft samen met anderen aan de basis gestaan van het ISIS concept en heeft ISIS geïmplementeerd binnen de KL. Op basis van behoeften en ideeën die leefden bij de eenheden heeft hij ATHENA ter ondersteuning van het commandovoeringproces ontwikkeld.

Hij is eind april teruggekeerd van een inzet in Afghanistan als Assistant-COS waar hij zich met informatiemanagement binnen HQ-Regional Command South heeft beziggehouden.

Momenteel is hij werkzaam binnen de afdeling doctrine van het OTCOPN met Commandovoering en Informatiemanagement als hoofdaandachtsgebied.



INLEIDING

Onder de titel 'Informatiemanagement, een zaak van Verbinden en Verbanden leggen' neem ik jullie mee in de wereld van Informatiemanagement (IM). Die titel is ontstaan als een reactie op de vraag die veel aan mij werd gesteld, of ik van de Verbindingsdienst was. Waarop ik steevast antwoordde dat ik als genezerik al kon verbinden en verbanden leggen. Ik laat jullie zien dat het werk van de informatiemanager bestaat uit het verbinden van mensen-met-mensen, mensen-met-systemen en systemen-met-systemen en vervolgens daarin verbanden aanbrengen. Ik onderbouw dit met voorbeelden uit de praktijk van mijn voorbereiding op en mijn inzet bij *Regional Command South* (RC(S)).

De inhoud van mijn artikel is als volgt

- Benadering
- Voorbereiding en Inzet
- Bevindingen en Conclusies

Begin

Voordat ik hiermee start een korte terugblik op hoe het eigenlijk begon. Eind 2007 werd het duidelijk dat generaal de Kruif in de tweede helft van 2008 Commandant (COM) van RC(S) zou gaan worden. In overleg met zijn *Military Assistant* (MA) heb ik afgetast of er nog een aan informatie gerelateerde functie beschikbaar was. Eén van de aandachtspunten van de Kruif was dat hij als nationale versterking onder andere een informatiemanager (IMgr) wou meenemen. Collega Jaap de Feiter en ik hadden beiden, vanuit verschillende overwegingen, belangstelling voor deze functie en konden deze functie opdelen. In een gesprek met generaal de Kruif hebben we afgetast wat de verwachtingen en de mogelijkheden waren.

Voor mij was het essentieel dat de functie organisatorisch in de buurt van de com-

mandant was. In dit geval als toegevoegd van de chef-staf: *Assisting Chief Of Staff* (ACOS). Waarom dat voor mij belangrijk was wordt in de rest van de lezing duidelijk. In februari werd in Havelte een kernstaf geformeerd en begonnen we ons voor te bereiden.

Waarom

Sinds 1987 heb ik mij in verschillende functies beziggehouden met de optimalisatie van commandovoering door middel van het beter en slimmer organiseren, inrichten en gebruiken van informatiesystemen, ABDIS (Automatisch Berichten Distributie-Systeem), AAGIOKL (Appel, Aanvulling, Gewondenregistratie In Oorlogstijd KL), ISIS (geïntegreerd Staf Informatie Systeem) en ATHENA zijn systemen die daarin de revue hebben gepasseerd. In het kader van dit werk heb ik veel advies en assistentie (A&A) geleverd tijdens oefeningen en operationele inzet.

Drie keer was ik al op werkbezoek in Afghanistan (AFG) geweest tijdens SFTG-A (*Special Forces Task Group Alpha*), DTF (*Deployment Task Force*) en TFU (*Task Force Uruzgan*) om ter plekke A&A te leveren. Voor mij was deze uitzending dan ook de kans om weer eens zelf te ondervinden wat de functie in de praktijk inhoudt. Ook kon ik mijn benadering, mijn denkmodellen en eerder opgedane ervaringen zo toetsen in de operationele praktijk.

BENADERING

Wat is een staf

Kort gezegd, de staf werkt voor de commandant en de (staven van de) ondercommandanten en wordt geleid door de chef van de staf. Als ik naar een staf vanuit het informatieperspectief kijk dan zie ik een informatiefabriek. De output is informatie met

een bepaald doel. Ook wordt met de inhoud van deze informatie een bepaald effect beoogd c.q. bereikt. De functionarissen in de staf zijn allemaal informatiewerkers en werken meestal samen aan één of meerdere productielijnen. Informatie is naast output ook input en grondstof. Daarnaast zijn er allerlei informatiehalffabricaten in de fabriek aanwezig en ontstaat er informatieafval. Informatiesystemen ondersteunen de creatie, verwerking en toegang tot deze informatie. Het zijn de wapensystemen van de informatiewerkers. CIS-infrastructuren verzorgen vervolgens het transport, de distributie en de opslag. De chef staf is daarmee dus de directeur van de informatiefabriek. Hij wordt daarin voor de bedrijfsvoering bijgestaan door een IMgr.

Als we het besturingsparadigma van de Leeuw uit de organisatiekunde er bij halen zie je dat het gaat om de interactie van het Besturend Orgaan (de commandant en zijn staf) met zijn omgeving en van het Besturend Orgaan met het Bestuurd Systeem (de ondercommandanten). In het eerste geval gaat het om beïnvloeden en beïnvloed worden en in de tweede over sturing en verantwoording. De handelingen die door het Bestuurd Systeem worden uitgevoerd hebben vervolgens ook invloed op de omgeving.

Samenhang

Sinds ik mij met de implementatie van ISIS heb beziggehouden hanteer ik een 3-lagen model (figuur 1) om aan commandanten uit te leggen waar het om gaat. Wat gebeurt er allemaal en wat is binnen de eenheid nodig om een proces te laten 'draaien' door toepassing van de mogelijkheden en beperkingen van techniek en systemen? Iedere keer word ik weer bevestigd in de simpelheid en toepasbaarheid van het model omdat ik in staat ben in commandantentaal uit te leggen wat er aan de hand is.



Figuur 1. 3-lagen model

Doctrine & Beleid gaat over het weten en begrijpen wat de bedoeling van de doctrine en het eventueel aanvullend beleid is, de mindset, kennis en inzicht: H2-Think. Techniek & Middelen gaat over de inrichting en werking van techniek en systemen en de bediening van de systemen: H2-Support. Ten slotte gaat de middelste laag over Procedures & Werkwijzen, maar ook houding en gedrag: H2-Work. Dit wordt vastgelegd in Leidraden, Handboeken en procedures (SOP/SOI (SOP = *Standing Operating Procedure*, een afspraak tussen eenheden; SOI = *Standing Operating Instruction*, een afspraak binnen een eenheid)). De lagen beïnvloeden elkaar. Pak een voorbeeld uit de praktijk (machinegeweer, tank, vliegtuig) en je bent in staat te verklaren waarom de toepassing in de ene organisatie succesvol was en in de andere organisatie niet.

Wat is dan IM? De verbanden begrijpen en zien, verbindingen aanbrengen en in stand houden. Dan gaat het dus niet alleen om systemen. Het gaat primair om mensen, hun gedrag en optreden in de verschillende processen en hun vaardigheid in het omgaan met de mogelijkheden en beperkingen van de middelen.

De oplettende lezers herkennen in het model elementen uit het latere Defensie Informatie Voorziening Architectuur (DIVA) model. Richten -> Vormgeven en Inrichten. Inrichten is dan ook alles gereed maken, inclusief de mens, om toegepast te kunnen worden.

Zoals al gezegd maakt de eenvoud van het model het bijzonder bruikbaar in de gesprekken die ik heb. Ik kan in de taal van de commandant en gebruikers blijven spreken. Men herkent het en kan direct vanuit het eigen referentiekader zaken afbeelden. Ik geef aan commandanten aan dat de inspanning

een omgekeerde piramide is. De onderlaag is complex en voortdurend aan veranderingen onderhevig. De middenlaag is echter complexer, kost veel tijd en capaciteit en wordt vaak onderschat. Het gaat dan immers om afspraken maken, of valideren en dan het moeilijkste de afspraken houden.

Het is een zeer bruikbare benadering. In de voorbereiding van een missie/oefening is te ontdekken waar het aan schort. Tijdens een uitvoering is dan bekend waar het goed en minder goed zal gaan en achteraf kan een evaluatie langs deze lagen worden georganiseerd.

Vanuit de context

Om tot de meest kansrijke oplossing voor een opdracht te komen, is het essentieel dat de context van een opdracht voor een eenheid goed wordt begrepen. Dat is ook waarom in het nieuwe Tactisch Besluitvorming Model (TBM) veel aandacht wordt besteed

aan de Oriëntatie en Analyse van de (F)actoren van Invloed. Vooral in deze tijd, waarbij we spreken over *effects-based operations*, *comprehensive approach* en wat al niet meer, is het essentieel dat de relevante actoren in kaart worden gebracht, dat van hen de intentie, capaciteiten, beperkingen en vermogens worden opgelijnd en dat daar vervolgens conclusies aan worden verbonden. De OperatieRoos (figuur 2) is een instrument, een middel en geen doel, dat ik heb ontwikkeld om de commandant en zijn staf hierin te ondersteunen. Het wordt nu onderwezen op het OTCOPN en toegepast bij trainingen.

Dat was het operationele perspectief. Vanuit het informatieperspectief biedt dit de mogelijkheid om de commandant en zijn staf te bevragen op: 'Als dit de relevante actoren zijn waarmee informatie kan of moet worden uitgewisseld, welke informatie betreft het dan, waarom, waarmee en wanneer?'. Van daaruit is dit dan de opstap voor de verdere inrichting van de informatie-infrastuctuur en noodzakelijke CIS-Infrastructuur.

VOORBEREIDING

Uitgangspunten

Tijdens de voorbereiding in Havelte heb ik er voor gekozen om een aantal uitgangspunten te definiëren teneinde mijn werkzaamheden te focussen:

- Er moet veranderingsbereidheid of -mogelijkheid zijn. Door mij geïnitieerde veranderingen dienen te bekliven in de periode dat ik er ben, of overdraagbaar zijn aan mijn opvolger(s);
- Ik beperk me tot IM vraagstukken binnen staf RC(S) en in de relatie met HQ-ISAF. Hoe de inrichting bij de Task Forces is, is een gegeven;
- Ik richt me op de primaire werkomgeving: ISAF MISSION-SECRET.



Figuur 2. OperatieRoos



Onderwerpen

Vervolgens ben ik een vijftal vraagstukken langsgedaan:

- Wat is de relevante omgeving van COM RC(S)?
- Wat is er nodig om de voorbereiding op en de verslaglegging van besprekingen en ontmoetingen door COM RC(S) te ondersteunen?
- Wat zijn bestaande doctrines op het gebied van IM binnen en buiten de Krijgsmachten?
- Hoe ziet de huidige organisatie van de informatieondersteuning binnen HQ-RC(S) er uit?
- Wat zijn de huidige SOPs van RC(S) en ISAF, wat is de inhoud, wat is de status?

Relevante omgeving en verslaglegging

Samen met generaal de Kruijff en zijn MA is met behulp van de OperatieRoos een beeld opgebouwd (figuur 3) en getekend van de relevante actoren in zijn omgeving. Dit heeft hij daar waar mogelijk of nodig, gebruikt tijdens zijn gesprekken met sleutelfunctionarissen. Het praten met sleutelfunctionarissen die op een of andere manier betrokken waren bij zijn toekomstig functioneren als COM-RC(S) was de kern van zijn voorbereiding. De voorbereiding op en vastlegging van deze gesprekken was voor hem dan ook essentieel. We hebben daarvoor gebruik gemaakt van een contact database template in MS-Access.

IM-aspecten: 'Hebben we hetzelfde beeld van de actoren in de omgeving en vinden er onderling afgestemde acties plaats?' 'Wordt er een informatievoorsprong gecreëerd door relevante informatie op de juiste wijze op te slaan, toegankelijk te maken, actueel te houden en opnieuw te gebruiken?'

IM doctrine en organisatie

Mijn kort onderzoek naar wat er over IM is geschreven leverde een berg aan documenten op; verschillende scholen, verschillende benaderingen. Wat mij opviel in de NATO en ISAF documenten is dat het eigenlijk neerkwam op documenten management: naamgeving, opslagstructuren etc. In de ISAF stukken werd wel een paradigma shift aangegeven als het gaat om informatie delen: need-to-share in plaats van het traditionele need-to-know. Dat vind ik overigens sterker dan will-to-share zoals ik dat ook in verschillende documenten ben tegengekomen. Je creëert informatie immers niet voor jezelf maar voor gebruik door anderen. De Engelse doctrine kwam nog het dichtst in de buurt naar waar ik op zoek was (figuur 4). Aangezien de volgende rotatie Brits geleid zou zijn, leek het mij ook wel handig om organisatorisch de Britse insteek te pakken zodat oplossingen overdraagbaar zijn. De Britse insteek was ook terug te vinden in de inrichting van de informatie-elementen in de staf.

IM-aspect: 'Welke verwachtingen zijn er ten aanzien van de rol IMgr?', 'Hoe is IM georganiseerd?'

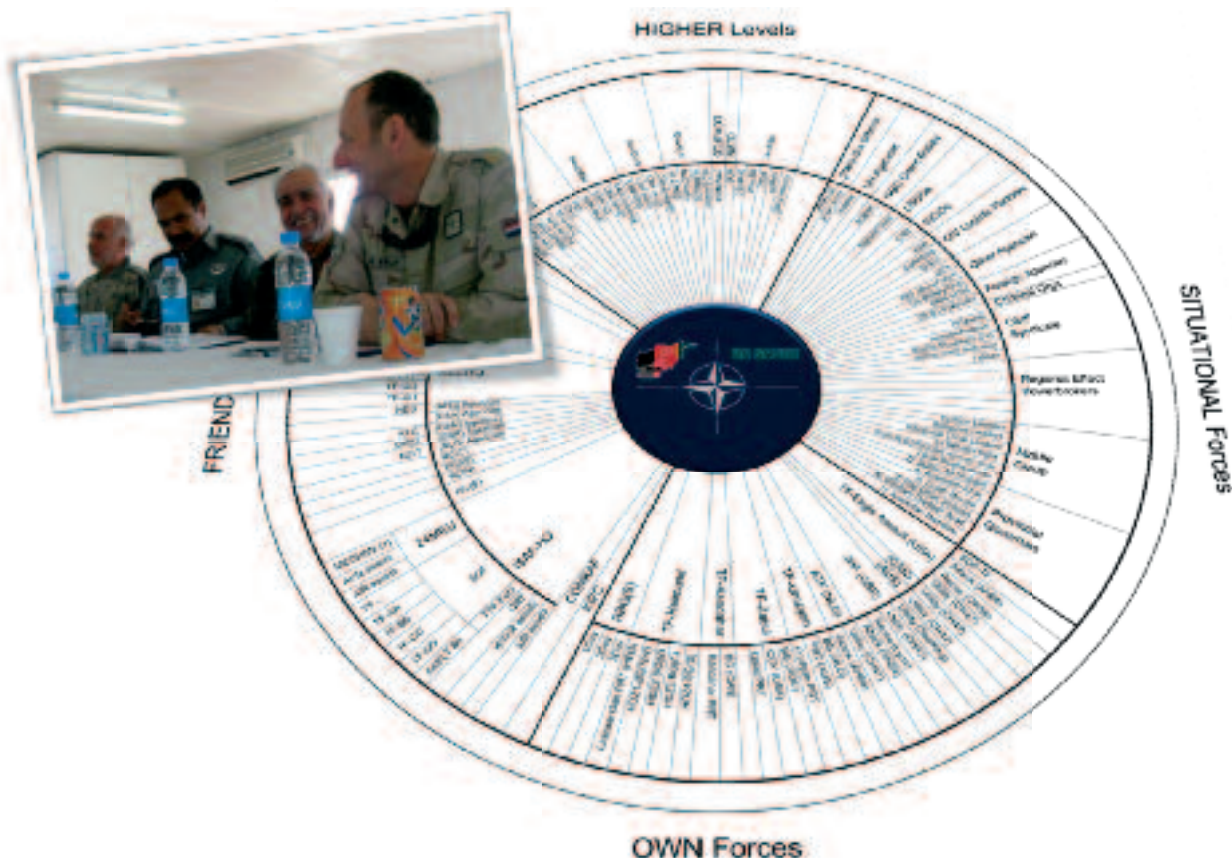
INZET

De volgende zaken zijn tijdens de inzet de revue gepasseerd:

- Campaign Management
- Strategic Communications
- Key Leader Engagement Management
- Command brief opzet en inhoud
- SOP evaluatie
- Battle Rhythm overzicht: creatief met MS-Excel
- Herstructurering van IV binnen Mission Secret
- Afstemming met de G6
- Interoperabiliteit

Van procedure naar systeem

Een voorbeeld van een eenvoudige oplossing voor een steeds terugkerend vraagstuk was de stafmedewerkers zo snel mogelijk thuis te brengen in wat er van hen en wanneer gedurende de week werd verwacht; het Battle Rhythm. De coördinatiebehoefte binnen en buiten de staf bepaalt het dagelijks ritme binnen de staf. Er werd een overzicht in MS-Excel bijgehouden, echter het bevatte niet meer informatie dan dat er iets gepland was, op een bepaald moment, op een bepaalde plaats. Het gevolg hiervan was dat het voor (nieuw) personeel niet duidelijk was wat dan precies de bedoeling was en of zijn of haar aanwezigheid werd verlangd.



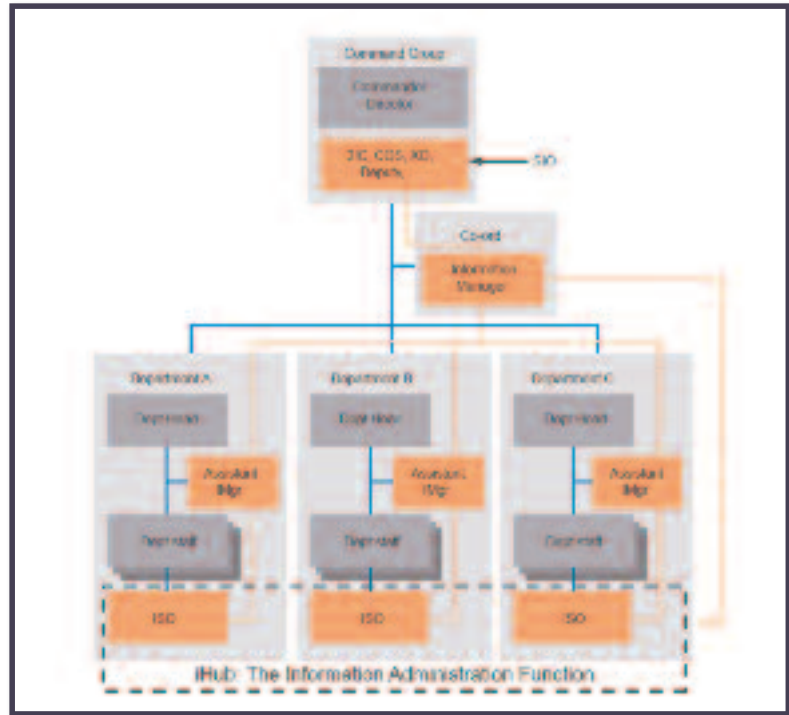
Figuur 3. OR van RC(S)

Ik heb toen een hulpmiddel in de categorie ‘Creatief met kurk’ gebrouwen, in dit geval MS-Excel (figuur 5). Naast een totaal overzicht, is er een overzicht per vergadering met doel etc. en is er een overzicht waarin functionarissen de vereiste of gewenste aanwezigheid konden zien. Per soort vergadering is één iemand verantwoordelijk voor het actueel houden van deze gegevens.

IM-aspect: ‘Kan iedere staffunctionaris in zijn rol als informatiewerker aan de gang. Weet iedereen wat en wanneer er van hem/haar wordt verwacht?’

Van doctrine, naar procedure, naar systeem

Ik werd betrokken bij het fenomeen *Key Leader Engagement* (KLE). Dit was gedefinieerd als ontmoetingen, door het Command Team, met belangrijke Afghaanse spelers. Op basis van de ervaringen tijdens de voorbereidingen zijn we dit toch wat breder gaan zien. Afghaanse spelers vormden een deel van de totale verzameling aan spelers. Kijk naar de OperatieRoos dan zie je dat in een gebied van 270 graden (bevriende eenheden & partners, hogere commandanten/bestuurders en situationele partijen) er allerlei sleutelfiguren aanwezig zijn waarop je als commandant invloed wilt uitoefenen, die door jou optreden worden beïnvloed, of die door hun optreden jou beïnvloeden. Als we het paradigma van de Leeuw te voorschijn halen dan zijn dat de twee pijlen tussen Besturend Orgaan en Omgeving. Het is



Figuur 4. Organisatie IM cfm UK Doctrine

dan essentieel om consistent te zijn in de boodschappen, te weten wat er is besproken en afgesproken met een bepaald sleutelfiguur. Dat is dan niet alleen van belang op één niveau maar ook tussen niveaus. Immers, als ik mij niet bewust (aware) ben van het feit dat sleutelfiguur X gesproken heeft met een andere commandant, kan dat twee gevolgen hebben:

- Uitmanoeuvreren: Hij kan ons onderling uitspelen door iedere keer verschillende boodschappen uit te zenden;
- Verlammen: Hij is niet in staat zijn normale werk te doen omdat iedereen steeds bij hem op bezoek gaat.

Toen ik daar verder in dook bleek dat van de AFG spelers op ieder niveau en op

CR	MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY	SUNDAY
0700	0700	0700	0700	0700	0700	0700	0700
0800	0800	0800	0800	0800	0800	0800	0800
0900	0900	0900	0900	0900	0900	0900	0900
1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100
1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300
1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400
1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600
1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700
1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
1900	1900	1900	1900	1900	1900	1900	1900
2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100
2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200
2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300
2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400

Name	Campaign Management & Staff Synchronization
Abbreviation	CMSS
Owner	COS
Background	<ol style="list-style-type: none"> To manage the Campaign Cycle To inform the staff across the work being done To update the staff on the key topics of the week or upcoming months To synchronize and set the conditions for the activities on the staff based on COMFA or other second direction
AW	
Role	CONDRG
Location	CONDR Team
Input for	Division & Staff Elements
Absence	One Working group
Day	COS, COMFA advisers, DCOSE, EOLs, LAC&PI and OC-SigSec
Time	Tuesday
Location	10:00 - 12:00
Meeting	MCR
Maintain	Maintain of CMSS

Figuur 5. Battle Rhythm Schema

meerdere plaatsen binnen een niveau gegevens werden bijgehouden in MS-Word, MS-PowerPoint of MS-Excel. De gevolgen van deze situatie zijn dan dat de inhoud, actualiteit en juistheid van de informatie niet overeenkomt. Kortom, wat is waar?

Ik heb toen twee sporen ingezet. Als eerste heb ik gescand wat de insteek van het hogere niveau was. Vooral ook omdat de personen die de Kruif tegenkomt ook de personen zijn die door de key-spelers van ISAF worden engaged. Ik ben een discussie aangegaan met de KLE-cel en de Director of Staff (DOS) van ISAF. Vooral om te bereiken dat informatie is *recorded once, used many times*.

Zaken die daar ook bij komen zijn dan eigenaarschap, etc. Wat ik vooral wilde bereiken is dat ze het ISAF-breed oppakten. Eén ISAF systeem zou enorm veel werk besparen en een enorme toegevoegde waarde hebben als we het over beïnvloedingsoperaties hebben. Ze hadden er wel oren naar, maar meer kwam er op dat moment niet uit.

Ik heb toen ingestoken op het eigen niveau en geconcludeerd dat ik een tool nodig had waarmee ik alle betrokkenen binnen de staf kon laten ervaren dat het efficiënt was om gegevens één keer vast te leggen en vervolgens steeds opnieuw te gebruiken. Ik heb hiervoor voortgeborduurd op de verslaglegging zoals we die tijdens de voorbereiding hadden georganiseerd en waarvoor we een contactdatabase hadden opgebouwd. Omdat er niemand anders was heb ik maar zelf de MS-Access database (figuur 6) verder uitgebreid. Ik heb hierbij voor ogen gehouden dat de interface en programmatuur simpel en robuust moest zijn.



Figuur 6. Voorbeeld van Engagement Management

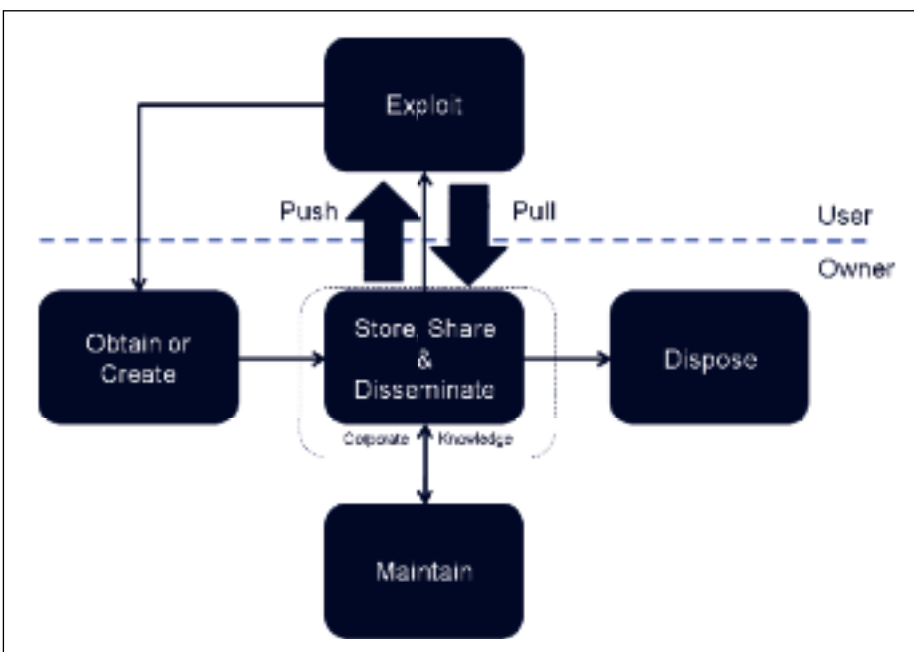
Via de tool kwamen de discussies over te maken afspraken en wat we nu eigenlijk echt wilden met KLE. De Kruif heeft hierbij de OperatieRoos weer gebruik om te komen tot een verdeling van de sleutelfunctionarissen binnen het Command Team. ‘Wie bedient welk publiek?’

IM-aspecten: ‘Hebben we hetzelfde beeld van de actoren in de omgeving en vinden er onderling afgestemde acties plaats?’ ‘Wordt er een informatievoorsprong gecreëerd door relevante informatie op de juiste wijze op te slaan, toegankelijk te maken, actueel te houden en opnieuw te gebruiken?’. ‘Worden de gemaakte afspraken gehanteerd?’

Procedure en Systeem

Een ander onderwerp dat uiteindelijk toch

op mijn pad kwam, was de inrichting van het Mission-Secret netwerk en de *WISE page*. Ik had mij hier niet mee bemoeid omdat eind 2009 een Document Handling System (DHS) zou worden ingevoerd. Met de introductie van DHS zouden naar verwachting allerlei problemen – die op dat moment optraden – worden opgelost. Vanuit het principe *Don't fix what ain't broken* was het voor mij zaak er af te blijven; wat ik ook van de kwaliteit van de inrichting vond. Want het netwerk blonk nou niet uit in toegankelijkheid. Als je niet wist waar je het moest zoeken, vond je het niet. Het kostte gebruikers toch wel een aantal weken voordat zij hun weg konden vinden. Waren ze er eenmaal aan gewend dan ging het wel. De invoering van DHS werd echter maar uitgesteld en uitgesteld. Ik kon er toen niet meer om heen om hier toch naar te kijken.



Figuur 7. Information Life Cycle

Binnen *Mission Secret* wordt gebruik gemaakt van twee netwerkomgevingen: de *R:Drive* en de *Z:drive*. De *Z:drive* was ooit bedoeld als archiefschijf. Ik constateerde echter dat het als back-up, als dumpschijf werd gebruikt. Met als gevolg dat er ontzettend veel bestanden waren met dezelfde naam, etc. Ik ben weer teruggegaan naar de oorspronkelijke bedoeling. Ik heb een generiek model neergelegd (*information-life-cycle model*; figuur 7) om te verduidelijken wat er met informatie gebeurt en wat de verantwoordelijkheden zijn. Wat dan opvalt, afstoten is één van de lastigste zaken.

Teruggrijpend naar het beeld van de fabriek. De halffabricaten en het afval blijven in het systeem aanwezig of worden massaal op een vuilnisbelt naast de fabriek gedumpt. Producten waarvan de houdbaarheidsdatum is verlopen, blijven in de schappen staan. Dat is overigens niet een specifiek RC(S) probleem. Kijk naar je eigen organisatie, kijk



GEEF INFORMATIE EEN TWEEDE KANS

INFORMATIE KUN JE BETER GOED OPSLAAN

Figuur 8. Information Hero

naar je eigen pc en het komt je bekend voor. Om dit op te lossen heb ik een plan ontwikkeld om van informatievuilnisbelt te groeien naar een informatiewarenhuis. In analogie met de *Plastic Hero* campagne van de overheid die nu loopt over het scheiden en hergebruiken van plastic afval, is het tijd voor een *Information Hero* campagne (figuur 8) om informatie een tweede kans te geven.

Voor RC(S) betekende het concreet dat de *R:drive* organisatorisch ingericht bleef, dit was de productieomgeving. Twee acties: verbetering van de discipline van naamgeving van documenten en het schonen van de omgeving. De *Z:drive* werd naar onderwerp ingericht. Belangrijkste reden hiervoor was dat gebruikers meestal wel een onderwerp in het hoofd hebben, maar geen idee hebben bij welk organisatiedeel ze dit kunnen vinden. Door alle documenten van een bepaald onderwerp bij elkaar te gooien, kwamen alle doublures, versie verschillen, etc. naar voren. De *WISE page* heb ik ten slotte ook opnieuw ontworpen en laten uitwerken door de webmaster. Via WISE kon vervolgens tweedimensionaal worden gezocht; via organisatie of via onderwerp. Dit was nog niet afgerond voor mijn vertrek.

IM-aspecten: 'Wordt informatie herkenbaar, enkelvoudig en ondubbelzinnig opgeslagen, is het toegankelijk binnen de staf en buiten de staf, is het nog valide en actueel?'. 'Zijn de gemaakte afspraken, zoals naamgeving en opslaglocatie bruikbaar en worden ze gehanteerd?'. 'Is gedrag need-to-know of need-to-share?'. 'Zijn de structuren vanzelfsprekend en simpel?'

AFSLUITEND

Bevindingen en Conclusies

Het IMgr zijn heb ik praktisch en kansgericht ingevuld. Ik heb de kansen benut die zich voordeden om de staf ten dienste te zijn. Trouw aan mijn roots *Eripiendo Victoriae Prosum* (al helpende dien ik de overwinning.) Daarvoor heb ik me door alle lagen heen bewogen: doctrine & beleid, proce-

dures & werkwijze en techniek & middelen en zo verbindingen gelegd en verbanden aangebracht.

Een IMgr heeft een grote toegevoegde waarde voor de staf vooral ook omdat hij, misschien als enige, niet bezig is met de inhoud van de operatie. Hij speelt door die inhoud-onafhankelijkheid een belangrijke rol in de coördinatie binnen de staf. Dit natuurlijk geheel onder de bezielende leiding van de chef-staf. Het zit hem dan niet alleen in hoe met informatie en informatiesystemen wordt omgegaan, maar ook in hoe de werker, de mens, functioneert in de fabriek. Hoe organiseer je de productielijnen, hoe stel je de producten samen, hoe verkoop je vervolgens deze producten? Je doet het immers niet voor jezelf maar voor die ander. Die ander zit 360 graden om je heen! De menselijke factor is daarin het meest belangrijk.

Wat ik miste waren Informatievoorzieners (IV) die als Information Management Officers (IMO) mij ondersteunden in het optimaliseren van het werk binnen de fabriek. De mogelijkheden zijn enorm. Er zijn ontzettend veel initiatieven geweest waarmee via een database of een spreadsheet invulling is gegeven aan een of andere informatiebehoefte (*End-User-Computing*). Hele secties zijn hiervan afhankelijk geworden. Een snelle scan leverde bijvoorbeeld al tientallen databases op.

Het werk zelf is een bevestiging voor mijn al eerder aangegeven benaderingen. De OperatieRoos is zeer bruikbaar en onmisbaar als instrument om de omgeving in kaart te brengen, daarover te praten en zo een gemeenschappelijk beeld op te bouwen en te onderhouden. Niet alleen voor de commandant maar ook voor het inrichten van de informatie- en CIS-infrastructuur.

Het 3-lagen model heeft mij steeds geholpen de zaken inzichtelijk te maken. Ik kom aan de hand van het model tot de volgende rolverdelingen. Let wel, het zijn geen harde grenzen. Laten we zeggen het zijn primaire insteken. Iedere laag, ieder gebied heeft zijn eigen complexiteit en dynamiek. Afhankelijk van de aanwezige kennis en ervaring zal de één meer naar boven en de ander meer naar onderen bewegen. Het onderscheid tussen de drie rollen zit dan in het feit dat IM organisatie en mens gericht is, IV informatiesysteem gericht en CIS infrastructuur gericht is.

Uiteindelijk gaat het er om dat het geheel werkt. *Getting good value out of the information we have!* Dat kunnen we alleen samen. *Communitate Valemus.*

Over de horizon kijkend zie ik de inzet van ISIS, BMS (*Battlefield Management System*) en AFSIS (*Artillery Fire Support Informa-*

tion System) op de verschillende niveaus en de koppeling tussen deze systemen op de eenheden afkomen. Dat vraagstuk vraagt om een integrale aanpak binnen de eenheid, onder leiding van de chef staf, de plaatsvervangend bataljons of compagnies commandant. Dit alles moet gezien en gestuurd worden vanuit het 'zijn' van de eenheid in zijn omgeving en niet vanuit de techniek. Ik zie de noodzaak voor een additionele Informatiemanager op Brigade/Task Force niveau als toegevoegd van de chef staf. De 6 is dan verantwoordelijk voor de C2IS-keten. Op die manier wordt er een spanning gecreëerd tussen vraag en aanbod. Deze ideeën zijn onderwerp van studie in het 'Stafconcept Task Force'. Op de lagere niveaus zal de pbc of plv dat zelf moeten doen, bijgestaan door een IMgr van het hogere niveau.

Ik ben nu geplaatst op het OTCOPN bij de afdeling Doctrine waar ik als onderwerp heb Commandovoering en IM. Samen met het Kenniscentrum C2-Ondersteuning Land en het Kennis Centrum Grondgebonden Manoeuvre (KCGM) werk ik aan de doctrinaire verankering van de genoemde vraagstukken.

Willen we succesvol gebruikmaken van wat technologie ons biedt dan moeten we goed opleiden op doctrine, de benodigde vaardigheden in de bediening aanleren, eenheden helpen met opstellen en valideren van SOP's en SOI's; juiste houding en gedrag aanleren. Vervolgens moeten we tijdens trainingen en oefeningen daar op toetsen, zodat tijdens inzet de *power of information* maximaal wordt benut en de meest kansrijke oplossingen worden gekozen op basis van *good value out of information*.

Ik heb jullie onder de titel 'Informatiemanagement, een Zaak van Verbinden en Verbanden Leggen.' meegenomen in de wereld van Informatiemanagement (IM). Het verbinden van mensen-met-mensen, mensen-met-systemen en systemen-met-systemen en het daarin verband aanbrengen.

