

JOINT ANALYSIS & LESSONS LEARNED CENTRE

Luitenant-kolonel H.E.C. Postma, JALLC Lessons Learned Analysis

Luitenant-kolonel Hans Postma is sinds september 2010 geplaatst bij het *Joint Analysis & Lessons Learned Centre (JALLC)* in Monsanto (Lissabon), Portugal. In dit artikel gaat Hans nader in op de organisatie en de taakstelling van deze NATO *lessons learned* organisatie en schetst hij de werkwijze van JALLC. Tot slot belicht hij ook zijn rol als projectleider en zijn rol als *Leader* van een *JALLC Advisory and Training Team*.

DE ORGANISATIE

Het JALLC is onderdeel van de Allied Command Transformation (ACT) organisatie en heeft drie hoofdtaken.

- Uitvoeren van Joint Analysis op het gebied van operaties, oefeningen, trainingen en experimenten.
- Het managen van de NATO Lessons Learned Database. Binnen NATO wordt een ongeclassificeerde en een geclassificeerde database gebruikt.
- Het ondersteunen van NATO onderdelen, landen en partners bij het opzetten of verbeteren van hun Lessons Learned Capabilities.



Het JALLC heeft een Peacetime Establishment (PE) van 50 personen uit 18 landen. Dit is inclusief een Partnership for Peace (PfP) functionaris, thans afkomstig uit Oostenrijk. Daarnaast zijn er nog acht

inhuurkrachten, een NATO Communication and Information Systems Services Agency (NCSA) en een NATO Support Element (NSE) Monsanto voor de IT ondersteuning aanwezig. Het JALLC is georganiseerd in een Commandogroep en zeven branches, zie afbeelding 1.



In de huidige voorstellen voor de NATO *Agency and Command Structure Reform* blijft het JALLC in Portugal bestaan. De interne organisatie zal wel enigszins aangepast worden.

JALLC ZEVEN BRANCHES

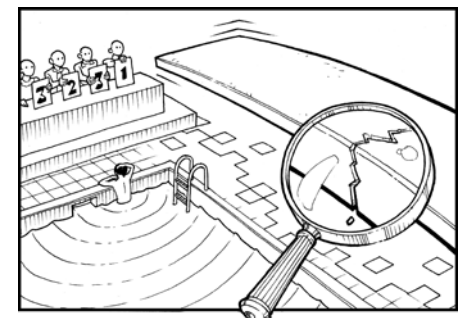
- De Admin & Registry Branch is verantwoordelijk voor alle administratieve zaken binnen het JALLC.
- De CIS Management Branch is verantwoordelijk voor informatiemanagement (IM) en CIS training. Het technisch beheer en de koppeling met de diverse NATO systemen wordt door NSE Monsanto gedaan.
- De Budget and Finance Branch is verantwoordelijk voor alle financiële zaken, zoals aankopen, contracten en het boeken en afhandelen van de diverse internationale dienstreizen.
- De Production Branch is verantwoordelijk voor de diverse JALLC publicaties (zoals the Joint Analysis Handbook en the Lessons Learned Handbook, beide te downloaden van de JALLC website). Daarnaast verzorgen zij Operational Research advies en editor support voor JALLC Project Teams. Ook managet de Production Branch de NATO Lessons

Learned Database: functioneel beheer en het regelen van administratieve zaken zoals beheer van gebruikersaccounts. Het JALLC is niet verantwoordelijk voor het vullen en up-to-date houden van de inhoud, dit dient door de verschillende gebruikers gedaan te worden!

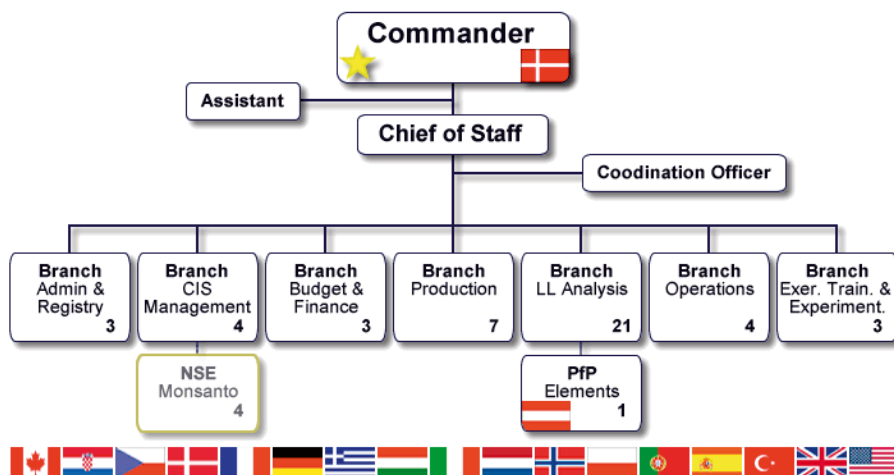
- De Lessons Learned Analysis Branch (LLA Branch) heeft de militaire analisten die toegewezen worden aan de beschikbare projecten. Tevens stemt deze branch twee maal per jaar het Programme of Work af met de opdrachtgever, ACT. Het JALLC Advisory and Training Team (JATT, zie verderop) is ook onderdeel van de LLA Branch.
- De Operations Branch (Ops Branch) en Exercise, Training and Experimentation Branch (ETE Branch) voeren binnen hun functionele gebieden de toegewezen analyse opdrachten uit. De Branch Head, is samen met enkele staff officers, verantwoordelijk voor het monitoren en ondersteunen van de projectteams.

ROOT CAUSE

Zoals eerder aangegeven heeft het JALLC drie hoofdtaken, *Joint Analysis* neemt daarbinnen een voorname plaats in. Analyse gaat verder dan het evalueren. Het zoekt naar de achterliggende oorzaak van problemen; de zogenaamde 'root cause', zie afbeelding 2.



Afbeelding 2: Evalueren versus analyseren



Afbeelding 1: Organisatie van het Joint Analysis & Lessons Learned Centre

Binnen NATO is Lessons Learned beschreven in de NATO Lessons Learned Policy 0806 en de Bi-Strategic Command (Bi-SC) Lessons Learned Directive 80-6. Beide documenten zijn recentelijk vernieuwd.

ONDERZOEKS-OPDRACHTEN

Twee maal per jaar kunnen NATO onderdelen en landen voorstellen indienen voor onderzoekopdrachten, binnen het JALLC *Analysis Requirements* genoemd. Deze voorstellen zijn thans hoofdzakelijk afkomstig vanuit *Allied Command Operations* (ACO).

Na een eerste screening binnen ACO, wordt in overleg met ACT en JALLC een lijst samengesteld van ongeveer vijf opdrachten. Intern JALLC worden deze opdrachten toebedeeld aan een projectteam bestaande uit een projectmanager/analist (militair), een contractor (inhuurkracht) en afhankelijk van de opdracht een of meerdere analisten (militair). Aan het projectteam wordt op deeltijdbasis een *Operational Research Analyst* toegevoegd. Naast deze geplande onderzoekopdrachten kunnen ook tussentijds zogenaamde *Emerging Analysis Requirements* (EARs) ingediend worden.

Afgelopen maanden zijn bijvoorbeeld een aantal EARs ingediend gerelateerd aan *Operation Unified Protector* (OUP, Libië).

In een aantal gevallen wordt samen gewerkt met andere organisaties, zoals *Center for Army Lessons Learned* (USA, <http://usacac.army.mil/cac2/call>) en *Centers of Excellence*. Zo is met het C2COE (www.c2coe.org) onlangs naar de *Deployed Combined Joint Task Force* (CJTF) voor OUP gekeken.

JALLC PROJECT APPROACH

Sinds december 2010 wordt binnen het JALLC gewerkt met een van PRINCE2 afgeleid projectmanagement model: JALLC *Project Approach* (JPA). Kenmerken zijn onder andere dat er een aantal fasen (*Stages*) gedefinieerd zijn, er voortdurend rechtvaardiging voor het project dient te zijn en er een *Project Management Board* (PMB) is. De PMB bestaat uit Commandant JALLC (*executive*), een vertegenwoordiger van de opdrachtgever, *Branch Head LLA Branch* (*supplier*) en afhankelijk van de opdracht *Branch Head Ops* of ETE.

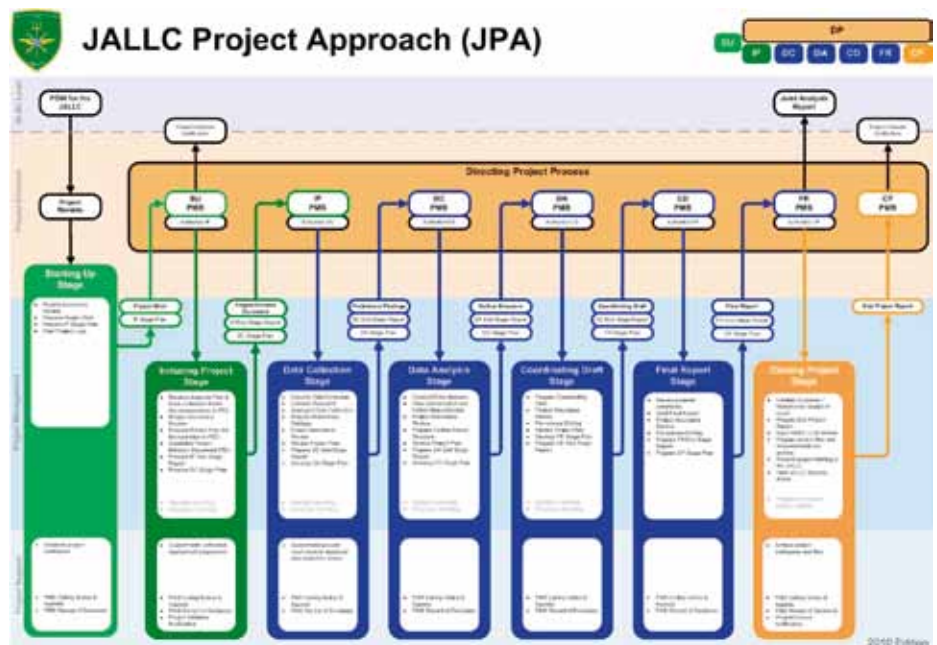
De binnen JPA gedefinieerde fasen zijn:

- *Starting Up Stage* (afstemmen met opdrachtgever),
- *Initiating Project Stage* (schrijven *Project Initiation Document* en *Project Plan*),
- *Data Collection Stage* (verzamelen van informatie),
- *Data Analysis Stage* (analyseren verza-

melde informatie),

- *Coordinating Draft Stage* (schrijven eerste versie van het rapport),
- *Final Report Stage* (verzamelen commentaar van belanghebbenden (stakeholders) en schrijven definitieve versie van het rapport) en tot slot
- *Closing Project Stage* (afsluiten project).

Zoals eerder aangegeven is de derde hoofdtak het ondersteunen van NATO onderdelen, landen en partners bij het opzetten of verbeteren van hun *Lessons Learned Capabilities*. Binnen het JALLC is deze taak belegd bij het JALLC *Advisory and Training Team* (JATT). In het *Programme of Work* wordt met ACT afgesproken wat de prioriteiten zijn voor een periode. Ook hier geldt dat er tussentijds *Emerging Advisory and Training*



Afbeelding 3: JALLC Project Approach

PROJECT MANAGER EN TEAM LEADER JATT

Op dit moment ben ik Project Manager van een analyse-opdracht om te kijken naar het verwervingsproces voor operaties binnen NATO: het *Crisis Response Operations* (CRO) *Urgent Requirements process* (CUR process). De doelstelling is om met aanbevelingen te komen hoe het proces verbeterd en versneld kan worden. Na met de opdrachtgever (SHAPE) afgestemd te hebben, zijn de diverse projectdocumenten geschreven en goedgekeurd. In maart en april van dit jaar hebben we bij diverse stakeholders informatie verzameld over hun kijk op de zaak. Ook is gekeken naar waar mogelijke knelpunten binnen het proces zitten door van alle in 2010 ingediende *requirements* de tijdstippen van acties (onder andere goedkeuren op de diverse niveaus, ontwerp en offertes) te bezien. Op dit moment (juni 2011) hebben we deze informatie geanalyseerd en zijn we bezig met het schrijven van het rapport. Verwachting is dat het eindrapport begin september 2011 gepubliceerd wordt.

opdrachten opgedragen kunnen worden. Er is grote diversiteit binnen de bezochte eenheden en landen: sommigen staan in de kinderschoenen, van anderen kunnen we als NATO nog wat leren!

Het JATT bestaat uit drie personen en kan aangevuld worden met specialisten uit de Production Branch voor bijvoorbeeld uitleg over de *NATO Lessons Learned Database*. Na afloop van het CUR proces kom ik in beeld in de rol van *Team Leader JATT*.

AFSLUITING

Met dit artikel hoop ik een beeld geschetst te hebben van het *Joint Analysis & Lessons Learned Centre* en mijn huidige en toekomstige werkzaamheden. Meer informatie is op de JALLC website www.jallc.nato.int te vinden. Uiteraard ben ik bereikbaar voor vragen via de mail: hpostma@jallc.nato.int.