

Een geïntensiveerde samenwerking tussen de MIVD en JISTARC

Een onderzoek naar de meest voor succes vatbare samenwerkingsvorm voor de MIVD en JISTARC

Scriptie ter afsluiting van de studie Krijgswetenschappen
aan de Faculteit der Militaire Wetenschappen te Breda
Te verdedigen in een zitting op dinsdag 3 april 2012 om 15.00
tegenover een commissie bestaande uit:
Voorzitter: Kolonel b.d. Dr. J.F.W. van Angeren
Eerste begeleider: Dr. G.G. de Valk
Tweede begeleider: Dr. E.J. de Waard

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van een individueel onderzoek ter afronding van de bachelor studie Krijgswetenschappen aan de Nederlandse Defensie Academie te Breda.

Na de minor 'Inlichtingen & Veiligheid' gevolgd te hebben aan de Faculteit der Militaire Wetenschappen is mijn interesse gewekt voor de inlichtingenwereld. Hetgeen nauw aansluit bij de keuze voor het wapen van de Cavalerie Verkenning. Door een oriëntatie bij het toenmalige 103 ISTAR-bataljon werd mij duidelijk dat het intensiveren van de samenwerking tussen de MIVD en 103 ISTAR een actueel thema is dat op een hoog niveau speelt. Tijdens het vooronderzoek was het JISTARC recentelijk opgericht, maar van een intensievere samenwerking tussen JISTARC en de MIVD was nog weinig bekend. Niet openbaar althans. Was hier wel sprake van en, zo niet, op welke manier zou hier vorm aan gegeven kunnen worden? Een reden tot onderzoek. De uitkomst van dit onderzoek is nu voor u ter beschikking. Ik hoop dat het u een goed inzicht biedt in de onderzochte mogelijkheden.

Dan rest mij een aantal woorden van dank naar de personen die een bijzondere bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit product:

Allereerst betreft dit Dr. G.G. de Valk, universitair hoofddocent Inlichtingen & Veiligheid en eerste begeleider, Dr. G.G. de Valk heeft mij in de minor weten te enthousiasmeren voor de inlichtingenwereld en heeft gedurende het scriptieproces voortreffelijke ondersteuning verzorgd.

Ten tweede een woord van dank voor Dr. E.J. de Waard, universitair docent Bedrijfskunde en tweede begeleider, die mij, als leek binnen de bedrijfskunde, snel en accuraat op weg geholpen heeft in zijn vakgebied.

Als laatste wil ik alle geïnterviewden van harte danken voor de bijdrage die zij geleverd hebben in deze scriptie; zonder u was het niet mogelijk geweest de theorie op accurate wijze te toetsen aan de praktijk waardoor dit resultaat niet tot stand was gekomen.

D. van den Wollenberg

Cadet-vaandrig voor het Wapen der Cavalerie

Abstract

In order to achieve satisfactory results organisations depend more on cooperation than ever before. This directly translates into military missions abroad, which are always conducted with multiple participants from the international community. Therefore it is logical for intelligence agencies to rely on cooperation as well...or is it not? This thesis focuses on an intensified cooperation between the Netherlands Defence Intelligence and Security Service and the Joint Intelligence Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance Command.

Based on existing organisational theory it is possible to determine whether the current situation asks for a fusion or an alliance between these two organisations by constructing a theoretical model.

Reviewing the historical founding of the Military Intelligence Service it appears that, according to the model, a fusion was indeed the best option at that moment. And some dynamics experienced back then are still valid in the present.

In accordance with the model the current situation of the NLD DISS and JISTARC is evaluated by analysing the organisational aspects. Empirically this study relies on interviews with experts. The study's main conclusion is a strategic alliance is most likely successful at this moment.

Even though the strategic alliance has the biggest chance of succeeding, both organisations need to put more effort in gaining each other's trust. At the same time they need to improve their modularity.

LIJST MET GEBRUIKTE AFKORTINGEN

A	Behoeftte aan autonomie
ACIV	Afdeling Contra-inlichtingen en Veiligheid
AIVD	Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst
AMID	Afdeling van de Militaire Inlichtingendienst
ASBT	Aerial Systems Batterij
ASIC	All Source Intelligence Cell
C-ASIC	Chief All Sourfe Intelligence Cell
C-OPS	Chief Operations
CINTSUM	Contra Intelligence Summary
CDS	Commandant der Strijdkrachten
CLAS	Commando Landstrijdkrachten
CTIVD	Commissie van Toezicht op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten
DISTARC	Defence Intelligence Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance Command
DIVI	Defensie Inlichtingen en Veiligheids Instituut
DLOPSBT	Doelopsporingsbatterij
EOVCIE	Elektronische Oorlogsvoering-compagnie
FHESK	Field Humint-eskadron
G2B	Generale Staf Sectie 2B
GSIII	Generale Staf Sectie 3
I	Interdependentie
ICP	Intel Collection Plan
INLNEsk	Inlichtingeneskadron
INTREP	Intelligence Report
INTSUM	Intelligence Summary
IVD	Inlichtingen- en Veiligheidsbehoefte Defensie
ISTAR	Intelligence Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance
JISTARC	Joint Intelligence Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance Command
LAMID	Landmacht Inlichtingendienst
LUID	Luchtmacht Inlichtingendienst
MARID	Marine Inlichtingendienst
MID	Militaire Inlichtingendienst

MID/CO	Militaire Inlichtingendienst Centrale Organisatie
MIVD	Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst
NSO	Nationale SIGINT Organisatie
O&T	Opleiding en Training
SIDS	Sectie Inlichtingen Defensiestaf
STSTESK	Staf-stafeskadron
SUPINTREP	Supplementary Intelligence Report
TARC	Tactical Air Reconnaissance Center
VERKESK	Verkenningeskadron
WIV	Wet op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten
WIV 2002	Wet op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten van 2002

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
ABSTRACT	3
LIJST MET GEBRUIKTE AFKORTINGEN	4
INHOUDSOPGAVE	6
INLEIDING	8
PROBLEEMANALYSE	8
DOELSTELLING	9
METHODOLOGIE	9
1. BEDRIJFSKUNDIGE ASPECTEN	12
1.1. ORGANISATIES FUSEREN	12
1.1.1. SOORTEN FUSIES	12
1.1.2. MOTIEVEN	13
1.1.3. VOORDELEN FUSIE	15
1.1.4. NADELEN FUSIE	17
1.1.6. SAMENVATTING	18
1.2. STRATEGISCHE ALLIANTIE	18
1.2.1. SOORTEN	19
1.2.2. MOTIEVEN	20
1.2.3. VOORDELEN ALLIANTIE	21
1.2.4. NADELEN ALLIANTIE	22
1.2.6. SAMENVATTING	24
1.3. SUCCESFACTOREN	25
1.3.1. SUCCESFACTOREN FUSIE	25
1.3.2. SUCCESFACTOREN ALLIANTIE	26
1.3.3. CONTINGENTIE FACTOREN	27
1.3.4. AANVULLENDE OVERWEGINGEN	29
1.4. SUBCONCLUSIE: FUSEREN VERSUS ALLIANTIE	29
2. HISTORISCHE CASUS: FUSIE TOT MILITAIRE INLICHTINGEN DIENST	31
2.1. GESCHIEDENIS	31
2.2. ANALYSE	36
2.2.1. FUSIE	36
2.2.2. STRATEGISCHE ALLIANTIE	37
2.2.3. CONTINGENTIE FACTOREN	37
2.2.4. VOOR- EN NADELEN FUSIE	39
2.2.5. VOOR- EN NADELEN STRATEGISCHE ALLIANTIE	40
2.2.6. AANVULLENDE OVERWEGINGEN	41
2.3. SUBCONCLUSIE	42
3. MIVD EN IJSTARC	44
3.1. INLICHTINGENCYCLUS	44
3.2. MILITAIRE INLICHTINGEN EN VEILIGHEIDSDIENST	45
3.2.1. TAKEN	46
3.2.2. ORGANISATIE	47

3.2.3. INLICHTINGENCYCLUS MIVD	50
3.2.4. PRODUCTEN	52
3.3. JOINT INTELLIGENCE SURVEILLANCE TARGET ACQUISITION AND RECONNAISSANCE COMMAND	53
3.3.1. TAKEN	53
3.3.2. ORGANISATIE	54
3.3.3. INLICHTINGENCYCLUS JISTARC	56
3.3.4. PRODUCTEN	59
3.4 SUBCONCLUSIE	60
4. SAMENWERKING MIVD EN JISTARC	62
4.1. FUSIE	62
4.2. STRATEGISCHE ALLIANTIE	63
4.3. CONTINGENTIEFACTOREN	63
4.4. VOOR- EN NADELEN FUSIE	66
4.4.1. VOORDELEN	66
4.4.2. NADELEN	69
4.5. VOOR- EN NADELEN ALLIANTIE	71
4.5.1. VOORDELEN	71
4.5.2. NADELEN	73
4.6. AANVULLENDE OVERWEGINGEN	75
4.7. SUBCONCLUSIE	76
5. CONCLUSIE & AANBEVELINGEN	80
5.1. CONCLUSIE	80
5.2. AANBEVELINGEN	84
5.3. REFLECTIE	85
BIJLAGEN	87
BIJLAGE 1: BESLUITVORMINGSMODEL FUSIE OF ALLIANTIE	88
BIJLAGE 2: BESLUITVORMINGSMODEL MID	89
BIJLAGE 3: PARAGRAAF 2.3 DE MIVD UIT DE WIV2002	90
BIJLAGE 4: ORGANOGRAM MIVD	91
BIJLAGE 5: ORGANOGRAM JISTARC	92
BIJLAGE 6: ORGANOGRAM ISTAR MODULE	93
BIJLAGE 7: BESLUITVORMINGSMODEL MIVD EN JISTARC	94
BRONNEN	95

INLEIDING

De inlichtingen die vergaard worden voor militaire doeleinden kwamen tot voor enkele jaren geleden voort uit bronnen en informatie die de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (MIVD) verzamelde. Door operationele ontwikkelingen is een deel van de Cavalerie Verkenners zich gaan specialiseren in het verzamelen van operationele inlichtingen, zoals locaties van opponenten, ten behoeve van de eenheden in het veld. De capaciteiten van deze Joint Intelligence Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance Command (JISTARC) eenheden zijn dusdanig uitgebreid dat deze tot veel meer taken toegerust zijn dan slechts het verzamelen van locaties van opponenten.

Doordat de MIVD zich met name richt op het verzamelen van inlichtingen op het politieke en militaire strategische niveau en JISTARC is toegespitst op het operationele en tactische niveau, zijn er binnen Defensie stemmen op gegaan om deze organisaties samen te voegen tot één multidisciplinaire inlichtingenorganisatie. Vooralsnog bestaat er geen duidelijkheid omtrent de kans van slagen van een dergelijk project. Derhalve is het relevant voor Defensie om te onderzoeken of een geïntensiveerde samenwerking tussen de MIVD en JISTARC gewenst is.

PROBLEMANALYSE

In de geschiedenis zijn meerdere voorvallen bekend waarin een inlichtingen- en veiligheidsdienst er niet in slaagde een dreiging te verijdelen doordat er niet voldoende informatie gedeeld werd door verschillende betrokken departementen. De oorzaak hiervan ligt, regelmatig, in het feit dat departementen niet bereid zijn om hun geclassificeerde informatie te delen met anderen.

Indien MIVD en JISTARC gedwongen worden de samenwerking te intensiveren, is het eenvoudig te veronderstellen dat hier grote problemen in de informatiestroom zullen optreden. Allereerst heeft de wijze van samenvoegen een grote invloed, zowel de fusie als de strategische alliantie hebben voor- en

nadelen voor een dergelijk proces. Bovendien zal de efficiëntie en effectiviteit van beide organisaties tijdelijk verminderd worden. Mocht de samenwerking op papier gelukt zijn, dan bestaan er nog cultuurverschillen tussen de organisaties waarvan de operationele capaciteit hinder kan ondervinden. Deze scriptie gaat in op de strategische alliantie en fusie als mogelijke samenwerkingsvormen, waarbij van beide, door middel van literatuuronderzoek, de voor- en nadelen in kaart gebracht zullen worden in een beoordelingsmodel. Hierna wordt een casus behandeld: het ontstaat van de MID in de jaren tachtig. Deze ontstond door een fusie van de LAMID, LUID en MARID. Ervaringen van deze fusie kunnen interessante inzichten geven voor andere samenwerkingsvormen.

Vervolgens wordt een analyse gemaakt van de organisatiestructuur, werkwijze en inlichtingencyclus van beide organisaties. Door deze analyse te combineren met interviews van deskundigen op het gebied is het mogelijk het beoordelingsmodel, dat is vastgesteld in hoofdstuk 1, toe te passen op de situatie van de MIVD en JISTARC.

DOELSTELLING

Het doel van het onderzoek is het aangeven van knelpunten bij het samenvoegen van de MIVD en JISTARC tot één organisatie, teneinde een, op theorie en praktijk gebaseerde, aanbeveling te doen omtrent de haalbaarheid van een dergelijke multidisciplinaire organisatie.

METHODOLOGIE

Om het doel van het onderzoek te behalen is het vereist om tot een gegrond oordeel over de haalbaarheid van de samenwerkingsconcepten te komen. Hiertoe is de hoofdvraag als volgt gedefinieerd:

Welke factoren zijn van invloed op een geïntensiveerde samenwerking tussen de MIVD en JISTARC door middel van een fusie of strategische alliantie?

Hieruit volgt een aantal deelvragen welke benodigd zijn om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden:

- 1. Welke factoren beïnvloeden de haalbaarheid van een fusie en een strategische alliantie?*
- 2. Welke historische ervaringen heeft Nederland vanuit het ontstaan van de MID en hoe is dit integratieproces destijds verlopen?*
- 3. Hoe ziet de organisatorische inrichting van de MIVD en JISTARC er uit?*
- 4. Welke lessen kunnen geleerd worden aan de hand van de succesfactoren?*

Voor de eerste drie deelvragen wordt gebruik gemaakt van een theoretische benadering, door middel van een literatuurstudie, om tot een gefundeerd beoordelingsmodel te komen om de organisaties aan te toetsen, de historische ervaringen te beschrijven en de kerntaken uit een te zetten. Voor de vierde deelvraag is het vereist om, naast literatuuronderzoek, een aantal deskundigen op het gebied te interviewen om een goed inzicht te krijgen in de huidige situatie.

Na een korte inleiding zal het eerste hoofdstuk in gaan op de organisatorische modellen die het onderzoek voor ogen heeft: de fusie en de strategische alliantie. Op basis van literatuur worden de succesfactoren, voor- en nadelen samen gebracht in een beoordelingsmodel waarmee vastgesteld kan worden of een voorkeur uit gaat naar de fusie of de strategische alliantie.

Het tweede hoofdstuk beroept zich op een casus uit het verleden. In de jaren tachtig zijn de LAMID, LUID en MARID samengevoegd tot de MID. Door de aanleiding en het verloop van dit proces te bestuderen kunnen er mogelijk extra knelpunten aan het licht komen, waarmee men, in geval van MIVD en JISTARC, rekening moet houden.

Het derde hoofdstuk richt zich op de wijze waarop de MIVD en JISTARC organisatorisch ingericht zijn, welke inlichtingencyclus zij hanteren en welke producten hier uit voortvloeien.

In het vierde hoofdstuk worden de huidige situaties van de MIVD en JISTARC aan de hand van het model beoordeeld. Dit gebeurt op basis van conclusies die getrokken kunnen worden uit hoofdstuk 3 en wordt aangevuld met de kennis van deskundigen. Tijdens deze interviews hebben eerst de geïnterviewden de mogelijkheid gekregen om hun visie aan te kaarten. Vervolgens zijn de verschillende succesfactoren aan bod gekomen.

Vervolgens worden in de conclusie eerst de deelvragen kort beantwoord. Hierna volgt de beantwoording van de hoofdvraag. Het stuk sluit af met een aantal aanbevelingen en een reflectie op het onderzoek.

1. BEDRIJFSKUNDIGE ASPECTEN

Dit eerste hoofdstuk beoogt een inzicht te geven in de theorie achter de twee, doorgaans meest gebruikelijke, vormen van coöperatie tussen bedrijven.¹ Allereerst wordt de *fusie* uiteengezet, waarna de *strategische alliantie* volgt. Het hoofdstuk wordt afgerond met een korte samenvatting.

Hoewel de vorm van coöperatie tussen de MIVD en JISTARC een bestuurskundige aangelegenheid is, is het relevant om dit vanuit een bedrijfskundig perspectief te belichten. Dit biedt namelijk een breder perspectief om het probleem mee te benaderen. Omdat de theorie doorgaans de nadruk legt op particuliere bedrijven schrijft deze veel over de wijze van overname, vriendelijk of vijandelijk, en investeringen die het ene bedrijf in het andere moet doen voor de overname. Gezien de aard van de MIVD en JISTARC zijn deze aspecten minder relevant en komen derhalve niet dominant naar voren.

1.1. ORGANISATIES FUSEREN

In bedrijfskundige termen moet er een onderscheid gemaakt worden tussen de *fusie* en de *overname*. In het geval van de *fusie* wordt gesproken van gelijke partners waarbij er een nieuw bedrijf ontstaat. Bij een *overname* gaat het om één groot bedrijf dat een significant kleiner bedrijf, of delen ervan, opneemt in het moederbedrijf.² Hierna zullen de termen fusie en overname gebruikt worden om te verwijzen naar de samenvoeging van twee bedrijven.

1.1.1. SOORTEN FUSIES

Het onderscheid tussen een *fusie* en *overname* is terecht gezien de verschillende vormen van integratie die mogelijk zijn wanneer besloten is om bedrijven te verenigen. De mate van integratie in elkaar wordt bepaald door twee factoren. Allereerst de *interdependentie (I)* van beide bedrijven. Simpelweg de behoefte om, bijvoorbeeld, grondstoffen en technologieën uit te wisselen met elkaar. Anderzijds is er sprake van een behoefte aan *autonomie (A)*. Wanneer de

¹ Duysters, et al., 2006, p. 43; Freidheim, 1998, p. 1-2.

² Johnson & Scholes, 2006, p. 329.

bedrijven geografisch gescheiden zijn of er een immense culture kloof tussen beiden heerst, wordt het verstandiger geacht om de bestaande autonomie niet te verstoren.³ Indien er geen sprake is van beide elementen dan wordt een fusie als overbodig beschouwd. Dit leidt tot de volgende combinaties⁴:

- **I: hoog; A: hoog – Symbiose**

De meest moeizame wijze van integreren daar beide organisaties volledig in elkaar op gaan om zo het beste van beide bedrijven te combineren.

- **I: hoog; A: laag – Absorptie**

Eén van de beide bedrijven zal haar oude werkwijze en cultuur volledig aanpassen aan het andere bedrijf. Een relatief snelle procedure.

- **I: laag; A: hoog – Behouden**

Beide bedrijven blijven op hun eigen wijze invulling geven aan hun taken. Samenwerking wordt gerealiseerd op het gebied van financiën en communicatie.

De uiteindelijke keuze voor de mate waarin de twee organisaties geïntegreerd moeten worden met elkaar is afhankelijk van de wijze waarop de fusie plaatsvindt, bijvoorbeeld overname of van buiten opgelegd, en de doelstelling van de fusie. De symbiose zal de voorkeur genieten wanneer de expertises van beide organisaties behouden moeten blijven en er voldoende tijd is om het geheel een eigen identiteit te laten ontwikkelen. Indien er weinig tijd is en het hoofddoel bestaat uit een capaciteitsvergroting en een gelijk functionerend geheel, dan is de absorptie wenselijk. Wanneer capaciteitsvergroting belangrijk is, maar de verdere onderlinge afstemming minder relevant is, dan kunnen beide culturen behouden worden.

1.1.2. MOTIEVEN

Een bedrijf kan verschillende motieven hebben om over te gaan tot een fusie. Deze worden grofweg onderverdeeld in strategische en financiële motieven. In

³ Cartwright & Schoenberg, 2006, p. S1; Johnson & Scholes, 2006, p. 334-335; Puranam, Singh, & Chaudhuri, 2009, p. 315; Ramaswamy, 1997, p. 698; Stahl & Voigt, 2008, p. 173.

⁴ Gertsen, Søderberg, & Torp, 1998, p. 23; Johnson & Scholes, 2006, p. 335.

de eerste categorie, welke is te verdelen in drie facetten, gaat het met name om redenen die het bedrijf, of de mogelijkheden van het bedrijf, vergroten. De drie financiële redenen concentreren zich op het verlagen van kosten of verwerven van meer vermogen.

STRATEGISCH

Uitbreiding

Door middel van uitbreiding kan een bedrijf zich snel geografisch verspreiden over andere gebieden. Hier kunnen de producten vervolgens de lokale markt betreden. Eveneens kan het dienen om het aanbod te vergroten door andere producten of diensten te verwerven.⁵

Consolidatie

Bij de overname van een ander bedrijf kan er sprake zijn van competitie tussen beide partijen. Deze competitie wordt verminderd en geeft het nieuwe bedrijf een sterke uitgangspositie. Bovendien kunnen kosten gereduceerd of de productie efficiëntie vergroot worden.⁶

Kunde

Met name in technologisch geavanceerde industrieën levert het aantrekken van kunde uit een ander bedrijf een aanzienlijk voordeel op; deze kan vervolgens geïmplementeerd worden in de eigen technologie of als extra dienst aangeboden worden.⁷

⁵ Carpenter & Sanders, 2009, p. 355-356; Haleblian, Devers, McNamara, Carpenter, & Davison, 2009, p. 472; Johnson & Scholes, 2006, p. 330-331; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 137.

⁶ Carpenter & Sanders, 2009, p. 355; Johnson & Scholes, 2006, p. 330; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 137.

⁷ Haleblian, Devers, McNamara, Carpenter, & Davison, 2009, p. 478; Johnson & Scholes, 2006, p. 330-331; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 137-138.

FINANCIEEL

Vergroting kapitaal

Na een fusie worden de financiële waarde en vermogens van beide bedrijven verenigd in het nieuwe bedrijf. Hierdoor ontstaan er meer mogelijkheden om investeringen te doen.⁸

Efficiëntie

Door een fusie bestaat de mogelijkheid dat verschillende processen in het bedrijf tweevoudig worden uitgevoerd. Hierdoor kunnen dubbele afdelingen verdwijnen, waardoor de uiteindelijke kostenposten zullen slinken. Bovendien kan er door een fusie belastingvoordeel ontstaan, daar de uitstaande saldo's van de beide bedrijven verenigd worden waardoor een gemeenschappelijke rente ontstaat.⁹

Specialisatie verrijking

Bij een fusie kan het moederbedrijf geïnteresseerd zijn in het gehele of slechts één deel van het te assimileren bedrijf. Door dit bedrijf op te delen in kleinere delen, welke afzonderlijk verkocht kunnen worden, kan er slechts een specialisatie uit een bedrijf overgenomen worden.¹⁰

1.1.3. VOORDELEN FUSIE

Het gebruik van een fusie brengt een aantal relevante voordelen met zich mee:

Kernvaardigheden

Indien een ander bedrijf technologische kennis bezit waarvan het zeer wenselijk is dat deze volledig geïntegreerd wordt in het eigen bedrijf, dan biedt de fusie een aanzienlijk voordeel.¹¹ Door de fusie wordt alle kennis van de ander

⁸ Carpenter & Sanders, 2009, p. 356; Hagedoorn & Duysters, 2002, p. 70; Haleblan, Devers, McNamara, Carpenter, & Davison, 2009, p. 474; Johnson & Scholes, 2006, p. 330-331; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 137.

⁹ Carpenter & Sanders, 2009, p. 356; Johnson & Scholes, 2006, p. 330-331.

¹⁰ Carpenter & Sanders, 2009, p. 356; Johnson & Scholes, 2006, p. 330-331; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 138.

¹¹ Duysters, et al., 2006, p. 48; Man & Duysters, 2003, p. 2; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 137.

beschikbaar om te gebruiken naar eigen inzicht waardoor volledige integratie mogelijk is; een sterke vooruitgang op technologisch gebied is zeer waarschijnlijk.¹²

Volledige autonomie

Na de fusie ontstaat een nieuwe structuur voor het bedrijf. Hierdoor blijft er eenhoofdige leiding bestaan binnen het bedrijf. Tegelijkertijd heeft het bestuur wel de beschikking over het productievermogen, de financiën en de kennis van beiden; het nieuwe bedrijf is volledig onafhankelijk.¹³

Verticaal en horizontaal

Sterk gerelateerde bedrijven laten een sterke verbetering op het gebied van prestaties zien wanneer deze fuseren.¹⁴ In het geval van een verticale fusie, waarbij het bedrijf fuseert met een ander bedrijf dat doorgaans fungeert als afnemer of leverancier van het bedrijf, krijgt het nieuwe bedrijf meer grip op het gehele product dat het levert.¹⁵ Wanneer het een horizontale fusie betreft, leveren beide bedrijven vrijwel een identiek product of dienst. In dit geval verkrijgt het nieuwe bedrijf meer middelen om in te zetten voor het product of de dienst.¹⁶

Positie verstevigen

Wanneer twee bedrijven op gaan in elkaar worden alle aspecten van de bedrijven bij elkaar gevoegd. Dit betekent dat het nieuwe bedrijf over meer financiën, capaciteiten en kennis beschikt. Hierdoor ontstaat, ten opzichte van andere bedrijven, op deze gebieden een fors voordeel.¹⁷

¹² Carpenter & Sanders, 2009, p. 360; Duysters, et al., 2006, p. 43; Hagedoorn & Duysters, 2002, p. 69; Haleblan, Devers, McNamara, Carpenter, & Davison, 2009, p. 474.

¹³ Man, 2006, p. 16-17.

¹⁴ Duysters, et al., 2006, p. 46.

¹⁵ Gertsen, Søderberg, & Torp, 1998, p. 19; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 139-140.

¹⁶ Carpenter & Sanders, 2009, p. 361-362; Gertsen, Søderberg, & Torp, 1998, p. 19; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 138.

¹⁷ Carpenter & Sanders, 2009, p. 355-356; Haleblan, Devers, McNamara, Carpenter, & Davison, 2009, p. 478; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 137.

1.1.4. NADELEN FUSIE

Bij het overwegen van een fusie moeten de volgende nadelen in acht genomen worden:

Volledige overname

Bij het gebruik van een fusie worden twee bedrijven volledig samengevoegd. Dit betekent dat ook minder interessante delen van een ander bedrijf geïntegreerd moeten worden; er kan niet selectief gekozen worden welke departementen worden overgenomen.¹⁸ Bovendien zal het voltallige personeel, waarvan een deel nu mogelijk overbodig is, opgaan in het nieuwe bedrijf. Door allerlei wetgeving is het lastig om het personele bestand af te slanken om de maximale efficiëntie te bereiken.¹⁹

Cultuurproblemen

In weinig gevallen hanteren twee bedrijven dezelfde werkwijze. Bovendien hebben bedrijven een eigen bedrijfscultuur, een bepaalde manier waarop werknemers met elkaar omgaan en werken.²⁰ Er kan zelfs sprake zijn van meerdere bedrijfsculturen binnen hetzelfde bedrijf, bijvoorbeeld tussen verschillende afdelingen. Als bedrijven met sterk afwijkende bedrijfsculturen gaan fuseren kan dit tot veel frictie leiden welke de efficiëntie en effectiviteit kan reduceren.²¹ Het vereist veel inzet van het management om deze frictie in goede banen te leiden en te voorkomen dat de fusie faalt door cultuurproblemen.²²

Langdurig proces

De integratie van twee bedrijven is een langdurig proces. Gedurende dit proces wordt de efficiëntie van de bedrijven gereduceerd.²³

¹⁸ Duysters, et al., 2006, p. 46.

¹⁹ Freidheim, 1998, p. 8.

²⁰ Man, Roijackers, & Graauw, 2010, p. 173; Ramaswamy, 1997, p. 699.

²¹ Ramaswamy, 1997, p. 699; Stahl & Voigt, 2008, p. 173.

²² Carpenter & Sanders, 2009, p. 361; Cartwright & Schoenberg, 2006, p. S1-S5; Gertsen, Søderberg, & Torp, 1998, p. 73-78; Ramaswamy, 1997, p. 700.

²³ Freidheim, 1998, p. 2; Hagedoorn & Duysters, 2002, p. 68; Johnson & Scholes, 2006, p. 335; Man, 2006, p. 16-17.

1.1.6. SAMENVATTING

Het bestuurskundige model van de fusie kent een drietal gradaties waarin een fusie kan plaatsvinden, welke afhankelijk zijn van de mate van interdependentie en behoefte aan autonomie. De ratio achter een fusie verschilt tussen strategische aspiraties of verbetering van de financiële positie. In het eerste geval gaat het met name om uitbreiding van het bedrijf of verkrijgen van nieuwe kennis. Het financiële aspect bestaat uit verbeterde efficiëntie en meer koopkracht.

De voordelen van een fusie:

- Kernvaardigheden - verwerven nieuwe competenties en integreren;
- Volledige autonomie - eenhoofdige leiding;
- Verticaal en horizontaal - uitbreiding over het gehele proces en capaciteitsuitbreiding;
- Positie verstevigen.

Daar tegenover staan de volgende nadelen:

- Volledige overname - gehele bedrijf wordt geïntegreerd, niet alleen relevante afdelingen;
- Cultuurproblemen;
- Langdurig proces.

Deze voor- en nadelen zullen in de subconclusie van dit hoofdstuk gebruikt worden om een bedrijfskundig beoordelingsmodel samen te stellen.

1.2. STRATEGISCHE ALLIANTIE

Een fusie tussen bedrijven biedt goede gelegenheid voor uitbreiding, vooruitgang en innovatie. Sinds de jaren tachtig heeft echter een andere samenwerkingsvorm een explosieve groei doorgemaakt.²⁴ Door de globalisatie zijn bedrijven zich sterker geografisch gaan oriënteren op verschillende

²⁴ Duysters, Heimeriks, & Jurriëns, 2004, p. 83-84; Duysters, et al., 2006, p. 43; Freidheim, 1998, p. 3; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 17; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 133.

afzetmarkten.²⁵ Hiertoe zijn bedrijven zich veelvuldig gaan wenden tot strategische allianties.²⁶ De alliantie is essentieel verschillend van de fusie omdat beide bedrijven hun eigen bestaansrecht blijven behouden. Met de alliantie delen de spelers grondstoffen en middelen om gezamenlijk een doel te bereiken.²⁷ Hierbij kunnen alle middelen van een bedrijf betrokken raken, maar het beperkt zich doorgaans tot een divisie of onderdeel.

1.2.1. SOORTEN

In de basis geldt dat een alliantie wordt aangegaan indien spelers een behoefte hebben waarin zij niet zelfstandig kunnen voldoen. Hiervoor wordt een partner gezocht die met middelen, financiën of technologie ondersteuning kan bieden. Het delen van voorgenoemden staat bij de alliantie voorop, maar de doelstellingen verschillen per motief.

CAPACITEIT VERGROTEN

Wanneer twee bedrijven zich in hetzelfde marktsegment bevinden en vergelijkbare producten of diensten aanbieden kunnen zij kiezen voor een alliantie. Hierdoor hebben zij meer vermogen om te investeren en kunnen zo hun output vergroten. Eveneens is het mogelijk om door middel van taakverdeling de eigen kosten te reduceren.²⁸

TOEGANG BIEDEN

Er kan een samenwerkingsverband aangegaan worden zodat een bedrijf haar producten of diensten kwijt kan of hiervoor grondstoffen moet verwerven. Zo heeft een productiebedrijf bijvoorbeeld een detailhandel om producten af te nemen om deze vervolgens te verkopen. Zonder deze detailhandel kan de fabriek haar goederen niet kwijt.²⁹

²⁵ Freidheim, 1998, p. 2-3;

²⁶ Carpenter & Sanders, 2009, p. 320-321; Freidheim, 1998, p. 28; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 17-21; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 133.

²⁷ Johnson & Scholes, 2006, p. 338.

²⁸ Johnson & Scholes, 2006, p. 340-341.

²⁹ Freidheim, 1998, p. 43; Johnson & Scholes, 2006, p. 341; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 30-31.

COMPLEMENTAIR

Bij de complementaire alliantie trachten bedrijven elkaars sterke punten te exploiteren om zo de eigen zwakheden teniet te doen. Beide bedrijven bevinden zich in ongeveer dezelfde branche waarbij ze gebruik maken van elkaars expertise om zo beiden tot een beter resultaat te komen.³⁰

1.2.2. MOTIEVEN

Bedrijven kunnen verschillende motieven hebben om een alliantie aan te gaan met elkaar. Deze worden eveneens onderverdeeld in strategische en financiële motieven.

STRATEGISCH

Geografische uitbreiding

Door middel van een alliantie is het eenvoudig om het bedrijf meer invloed te geven in de wereld. Alliantiepartners kunnen afzetmarkten in andere landen bereiken; zij hebben netwerken en kennis over de lokale markt. Hiervoor is het dus niet noodzakelijk zelf een dependance op te zetten in een ander land waar veel kosten en tijd aan verbonden zijn.³¹

Kennis verwerven

Als specifieke kennis vereist is om de ontwikkeling van een product of dienst kan deze verworven worden door een partner te zoeken in de ontwikkeling. Op deze manier kan het eigen bedrijf volledig investeren in het eigen product en kleine benodigheden via partners aantrekken.³²

Mogelijkheden vergroten

Wanneer een partner wordt gezocht in een ander vakgebied dan het eigen bedrijf dan kan het eigen bedrijf het aanbod van diensten of producten vaak

³⁰ Carpenter & Sanders, 2009, p. 319; Johnson & Scholes, 2006, p. 341; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 30-31.

³¹ Freidheim, 1998, p. 43; Johnson & Scholes, 2006, p. 341; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 30; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 134-135.

³² Carpenter & Sanders, 2009, p. 322; Doz & Hamel, 1998, p. 5; Gomes-Casseres, 1996, p. 44-45; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 31; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 135.

vergroten. Bovendien kunnen beide expertises samen tot innovaties leiden waardoor beide partijen profiteren.³³

FINANCIEEL

Risicodeling

Voor bedrijven is het riskant om grote investeringen te doen in ontwikkelingen. Door deze ontwikkeling gezamenlijk te bekostigen loopt het financiële risico voor beide partijen aanzienlijk terug. Bovendien kunnen de kosten gereduceerd worden als beide partijen kennis delen waardoor er minder ontwikkeld hoeft te worden.³⁴

Efficiëntie

Een grotere efficiëntie kan bereikt worden door een partner te kiezen die het productieproces, of een deel hiervan, goedkoper kan maken. Hierdoor kunnen productiekosten flink verminderd worden.³⁵ Een andere mogelijkheid is het opzetten van een gezamenlijk productieproces of gezamenlijk inkopen doen om door middel van een schaalvoordeel beide voordeliger uit te zijn.³⁶

1.2.3. VOORDELEN ALLIANTIE

Wanneer er gebruik wordt gemaakt van een strategische alliantie dan levert dit de volgende voordelen op:

Capabilities vergroten

In een alliantie wordt er gebruik gemaakt van de mogelijkheden die de partner biedt. Als gevolg hiervan worden de mogelijkheden voor beide bedrijven

³³ Doz & Hamel, 1998, p. 4; Freidheim, 1998, p. 43; Johnson & Scholes, 2006, p. 341; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 30.

³⁴ Carpenter & Sanders, 2009, p. 319-323; Freidheim, 1998, p. 43; Man, 2006, p. 12-13; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 30.

³⁵ Doz & Hamel, 1998, p. 5; Duysters, Heimeriks, & Jurriëns, 2004, p. 86; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 30.

³⁶ Carpenter & Sanders, 2009, p. 319; Freidheim, 1998, p. 43-44; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 30.

kosteloos vergroot; er hoeft immers niet zelf geïnvesteerd te worden in de ontwikkeling of aantrekking van deze diensten of producten.³⁷

Innovatie

Allianties zijn uitermate geschikt wanneer bedrijven op zoek zijn naar innovatie. Door kennis of technologie te combineren van twee bedrijven biedt dit vaak nieuwe inzichten.³⁸ Door kennis te delen kan het andere bedrijf aangezet worden tot het ontwikkelen van nieuwe ideeën door deze kennis te combineren met de eigen kennis.³⁹

Behoud autonomie

De autonomie van beide partners kan behouden blijven omdat een alliantie vaak samenwerkt voor een zeer specifiek doel.⁴⁰ Hier is vaak slechts een deel van het bedrijf bij betrokken, waardoor het bedrijf niet te maken krijgt met grote integratieproblemen. Mocht de alliantie niet slagen dan kan het bedrijf zonder grote problemen verder gaan met haar dagelijkse activiteiten.

Relatiefsnel

Bij het opzetten van een alliantie hoeven de bedrijven geen langdurig integratie proces te ondernemen. Hierdoor kunnen allianties, in verhouding tot fusies, vaak snel aanvangen met het verwezenlijken van hun doelen.⁴¹

1.2.4. NADELEN ALLIANTIE

De alliantie wordt gekenmerkt door de volgende nadelen:

Vertrouwen

In een alliantie wordt veel vertrouwen verlangd van beide partners.⁴² Wanneer er kennis wordt gedeeld moet er op vertrouwd worden dat de partner deze

³⁷ Carpenter & Sanders, 2009, p. 319; Doz & Hamel, 1998, p. 5; Freidheim, 1998, p. 43; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 135.

³⁸ Duysters, et al., 2006, p. 38-42.

³⁹ Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 25.

⁴⁰ Freidheim, 1998, p. 2.

⁴¹ Man, 2006, p. 16-17.

informatie beschermt. Een bedrijf dat een alliantie aan gaat, gaat zeer waarschijnlijk ook allianties aan met andere bedrijven, waardoor het lekken van kennis een potentieel gevaar is.⁴³ Een andere kwestie omtrent vertrouwen is het verstrekken van informatie aan de partner. Wanneer de partner onjuist informatie verschaft omtrent de eigen toestand, middelen gebruikt voor andere doeleinden dan bedoeld of niet voldoende middelen beschikbaar stelt om te voldoen aan de overeenkomst, dan heeft dit grote gevolgen voor de alliantie.⁴⁴

Afhankelijkheid

De partners zijn afhankelijk van elkaar om hun doelstellingen te verwezenlijken. Een partner kan dus niet, binnen het alliantiegebied, op individuele basis activiteiten ontplooiën.⁴⁵ Wanneer men gezamenlijke investeringen heeft gedaan dan is het voor een partner niet eenvoudig om uit de alliantie te stappen omdat het grote financiële verliezen met zich meebrengt; men is dus afhankelijk totdat de investering geslaagd is.⁴⁶

Bestuur

Een alliantie is vatbaar voor onduidelijkheden binnen het bestuur van het samenwerkingsverband. Door de samenwerking moet er duidelijk afgestemd worden wie verantwoordelijk is voor welke taken of processen.⁴⁷ Er is geen eenhoofdige leiding, waardoor de meeste beslissingen in overleg genomen moeten worden.⁴⁸ Het is essentieel om op de hoogte te zijn van de intenties van de partner, daar dit grote gevolgen kan hebben binnen de alliantie.⁴⁹

⁴² Duysters, Heimeriks, & Jurriëns, 2004, p. 84; King, 2010, p. 50-51.

⁴³ Dekker, 2004, p. 41; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 47.

⁴⁴ Carpenter & Sanders, 2009, p. 334-335.

⁴⁵ Man, 2006, p. 13; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 47.

⁴⁶ Carpenter & Sanders, 2009, p. 336.

⁴⁷ Man, Zee, & Geurts, p. 46.

⁴⁸ Man, 2006, p. 24.

⁴⁹ Carpenter & Sanders, 2009, p. 336; Man, 2006, p. 24; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 25.

Tijdelijke aard

Allianties bestaan op een tijdelijke basis.⁵⁰ Dit betekent dat, wanneer de doelen van de alliantie bereikt zijn, de partners uiteindelijk weer uit elkaar gaan.⁵¹ Langdurige allianties zijn mogelijk indien de partners samen evolueren in de doelstelling van de alliantie waardoor deze vruchtbaar blijft. Praktijk voorbeelden hiervan zijn echter zeer gering.

1.2.6. SAMENVATTING

Het aantal allianties is met de komst van de globalisatie explosief toegenomen. Evenals de fusie kent de alliantie een drietal types, welke afhankelijk zijn van de doelstelling van de beoogde partners. De redenen om een alliantie op te zetten zijn ook beide te verdelen in strategische en financiële motieven. Strategisch laat zich onderverdelen in het verwerven van kennis en mogelijkheden. Financieel doelt met name op het delen van risico's en de verhoging van de efficiëntie. De voordelen van een alliantie zijn:

- Capabilities vergroten;
- Innovatie;
- Behoud autonomie;
- Relatief snel.

De bijkomende nadelen luiden als volgt:

- Vertrouwen - partners moeten elkaar vertrouwen;
- Afhankelijkheid;
- Bestuur - verdeling verantwoordelijkheden en taken;
- Tijdelijke aard.

Deze voor- en nadelen van de strategische alliantie zullen in de subconclusie gebruikt worden om een bedrijfskundig beoordelingsmodel samen te stellen.

⁵⁰ Carpenter & Sanders, 2009, p. 319.

⁵¹ Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 136.

1.3. SUCCESFACTOREN

Om op valide wijze te kunnen onderbouwen welke mogelijkheid, fusie of alliantie, de voorkeur geniet, is het vereist om een aantal succesfactoren te bepalen. Naarmate aan meer factoren voldaan wordt des te waarschijnlijker is de kans op een succesvolle samenwerking.⁵² De fusie en alliantie kennen een overeenkomstig punt waarop zij beoordeeld worden. De interpretatie van beide is echter verschillend.

Naast specifieke succesfactoren van de fusie en alliantie is er ook sprake van een aantal gemeenschappelijke factoren: de contingentiefactoren. Waar de specifieke succesfactoren, met bijbehorende interpretatie, slechts van toepassing zijn op één van beide zijn contingentiefactoren van toepassing op beide. Hetzij de fusie, hetzij de alliantie. Afhankelijk van de situatie kunnen deze een voorkeur geven aan de fusie of de alliantie.

1.3.1. SUCCESFACTOREN FUSIE

De fusie kent een tweetal specifieke succesfactoren:

DOELORIËNTATIE

Voor de fusie is het niet vereist dat beide bedrijven een identiek doel voor ogen hebben.⁵³ Het is echter wel vereist dat de bedrijven zich in dezelfde sector hebben georiënteerd, in het geval van horizontale fusie, of aansluiting met elkaar vinden in een proces, zoals bij de verticale fusie het geval is.⁵⁴ Er moet sprake zijn van een gezamenlijke oriëntatie voor een product of dienst.⁵⁵

INTEGRATIE

Indien de structuur van één van beide organisaties zich kenmerkt door een grote verwevenheid van de verschillende afdelingen is het reëler om een fusie te laten plaatsvinden dan een alliantie op te zetten; vrijwel het gehele bedrijf wordt dan

⁵² Evenals de literatuur spreekt deze scriptie over een *waarschijnlijkheid*; het biedt geen garanties.

⁵³ Puranam, Singh, & Chaudhuri, 2009, p. 314.

⁵⁴ Gertsen, Søderberg, & Torp, 1998, p. 19; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 139-140.

⁵⁵ Johnson & Scholes, 2006, p. 332.

immers betrokken bij het proces.⁵⁶ Hierdoor kunnen reeds bestaande structuren mogelijk direct geïntegreerd worden in het andere bedrijf of opgesplitst worden over bestaande afdelingen.⁵⁷

1.3.2. SUCCESFACTOREN ALLIANTIE

Even als de fusie kent de strategische alliantie een tweetal specifieke succesfactoren:

DOELOVEREENKOMST

Bij een alliantie is het essentieel dat de doelstelling van beide bedrijven identiek is. De mate waarin de samenwerking moet gaan plaatsvinden is afhankelijk van de mate waarin de doelstellingen overeenkomen.⁵⁸ Een goed voorbeeld van een alliantie met een gezamenlijk doel is de samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts. Zij gingen een alliantie aan om een gezamenlijk product op de markt te brengen: het Senseo koffieapparaat. Wanneer de doelstellingen niet overeen komen is het vrijwel nutteloos om een alliantie aan te gaan.⁵⁹

HOFFELIJKHEID

Twee nadelen van de alliantie waren de grote mate van vertrouwen in de partner en de afhankelijkheid van elkaar.⁶⁰ Deze nadelen zijn te neutraliseren, maar dan moet er sprake zijn van voldoende hoffelijkheid naar elkaar. Door elkaar successen te gunnen en daarin ondersteuning te leveren kan er veel wederzijds vertrouwen opgebouwd worden waardoor de alliantie succesvoller zal zijn.⁶¹

⁵⁶ Puranam, Singh, & Chaudhuri, 2009, p. 314.

⁵⁷ Johnson & Scholes, 2006, p. 334-335.

⁵⁸ Carpenter & Sanders, 2009, p. 319; Doz & Hamel, 1998, p. 5; Freidheim, 1998, p. 43; Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 135.

⁵⁹ Carpenter & Sanders, 2009, p. 338; Duysters, et al., 2006, p. 48.

⁶⁰ Man, 2006, p. 13; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 47.

⁶¹ Johnson & Scholes, 2006, p. 343, Thompson, Gamble, & Strickland III, 2006, p. 136.

1.3.3. CONTINGENTIE FACTOREN

Contingentie factoren kunnen zowel de fusie als de strategische alliantie ondersteunen als succesfactoren. Afhankelijk van de situatie geven zij de voorkeur aan één van beide.

URGENTIE

De snelheid waarmee de bedrijven elkaar moeten gaan ondersteunen in het leveren van producten of diensten. Wanneer de urgentie zeer hoog is heeft een strategische alliantie de voorkeur.⁶² Simpelweg doordat er slechts afstemming nodig is om productief te zijn. In het geval van de fusie gaat er veel tijd gepaard met de integratie, derhalve heeft deze betere kansen als de urgentie lager is.⁶³

TURBULENTIE

Een stabiele omgeving waarin de vraag naar de producten of diensten zich geleidelijk ontwikkeld leent zich prima voor een fusie. De bedrijven kunnen extrapoleren welke behoefte naar verloop van tijd zal ontstaan en of zij na een fusie beter kunnen voldoen aan de vraag. Wanneer de omgeving erg turbulent is wordt het lastig om te voorspellen welke eisen de klant zal stellen. Nu geniet de alliantie de voorkeur omdat deze sneller productief is en ook zonder gevolgen verbroken kan worden.⁶⁴

MODULARITEIT

Modulariteit refereert naar de mate waarin een bedrijf in taakgerichte afdelingen of eenheden is ingericht. Wanneer de modulariteit in hoge mate aanwezig is bestaat er een lichte voorkeur voor de alliantie.⁶⁵ In dit geval kunnen specifieke elementen uitgewisseld worden. Ontbreekt deze modulariteit dan is de fusie het overwegen waard; dan wordt het geheel opgenomen in een nieuwe structuur.

⁶² Man, 2006, p. 16-17.

⁶³ Freidheim, 1998, p. 2; Hagedoorn & Duysters, 2002, p. 68; Johnson & Scholes, 2006, p. 335; Man, 2006, p. 16-17.

⁶⁴ Carpenter & Sanders, 2009, p. 319; Duysters, et al., 2006, p. 48; Johnson & Scholes, 2006, p. 347; Man, 2006, p. 16-17.

⁶⁵ Carpenter & Sanders, 2009, p. 338; Johnson & Scholes, 2006, p. 347-348.

MIDDELEN EN FINANCIËN

Alvorens bedrijven bereid zijn om eigen middelen of financiën in te zetten om de partner te ondersteunen dient er een behoorlijk wederzijds vertrouwen te bestaan.⁶⁶ Wanneer het vertrouwen of de bereidheid om afhankelijkheid te accepteren ontbreekt biedt een fusie meer opgeld.⁶⁷ Op deze wijze beschikt een eenhoofdige leiding over alle middelen en financiën. Mocht er voldoende vertrouwen tussen beide partners bestaan dan is de alliantie tevens een reële optie.

GROOTTE

De absolute grootte van de partners is niet erg relevant, maar de relatieve grootte ten opzichte van elkaar wel. Indien één partner significant groter is dan de ander dan zal deze partner de ander, in geval van een fusie, volledig opslokken.⁶⁸ De positie van de ander is in deze erg zwak. Bij een dergelijk verschil doet de kleinste partij er verstandig aan om te kiezen voor een alliantie zodat zij een evenredige inspraak behoudt. Mochten beide partijen van vergelijkbare grootte zijn dan hoeft dit een strategische alliantie niet uit te sluiten als optie.

ORGANISATIE EN BESTUUR

Het is essentieel dat de werkwijze, processen en bedrijfscultuur van beide bedrijven aansluiting vinden bij elkaar.⁶⁹ Als dit niet het geval is dan zal dit de integratie erg kunnen frustreren.⁷⁰ Wanneer de voorgenoemde elementen vergelijkbaar zijn in beide bedrijven, dan zal dit de integratie sterk vereenvoudigen; er hoeven immers minder ingrijpende veranderingen plaats te vinden. Daarnaast moeten de besturen bereid zijn om functies en plaatsingen op te geven zodat er een nieuw bestuur gevormd kan worden. Voor de alliantie is het voldoende om enige afstemming te verwezenlijken.⁷¹

⁶⁶ Carpenter & Sanders, 2009, p. 334-335.

⁶⁷ Man, 2006, p. 13; Man, Zee, & Geurts, 2001, p. 47.

⁶⁸ Lee & Pennings, 1996, p. 8-9.

⁶⁹ Lee & Pennings, 1996, p. 9-10.

⁷⁰ Ramaswamy, 1997, p. 699; Stahl & Voigt, 2008, p. 173.

⁷¹ Man, Zee, & Geurts, p. 46.

1.3.4. AANVULLENDE OVERWEGINGEN

Naast een aantal standaard succesfactoren is er ook de mogelijkheid om naar eigen inzicht mogelijk relevante meetpunten toe te voegen om de wenselijkheid van een fusie of alliantie in kaart te brengen.⁷² Deze kunnen per situatie sterk verschillen.

JURIDISCH

Bedrijven zijn onderhevig aan nationale wetgeving. Bij een internationale alliantie blijven beide bedrijven onderhevig aan deze wetgeving van het land waarin zij gevestigd zijn. Bij een fusie kan dit tot complicaties leiden in het nieuwe bedrijf. Dit is dan onderhevig aan twee verschillende wetgevingen wat intern tot lastige situaties kan leiden.

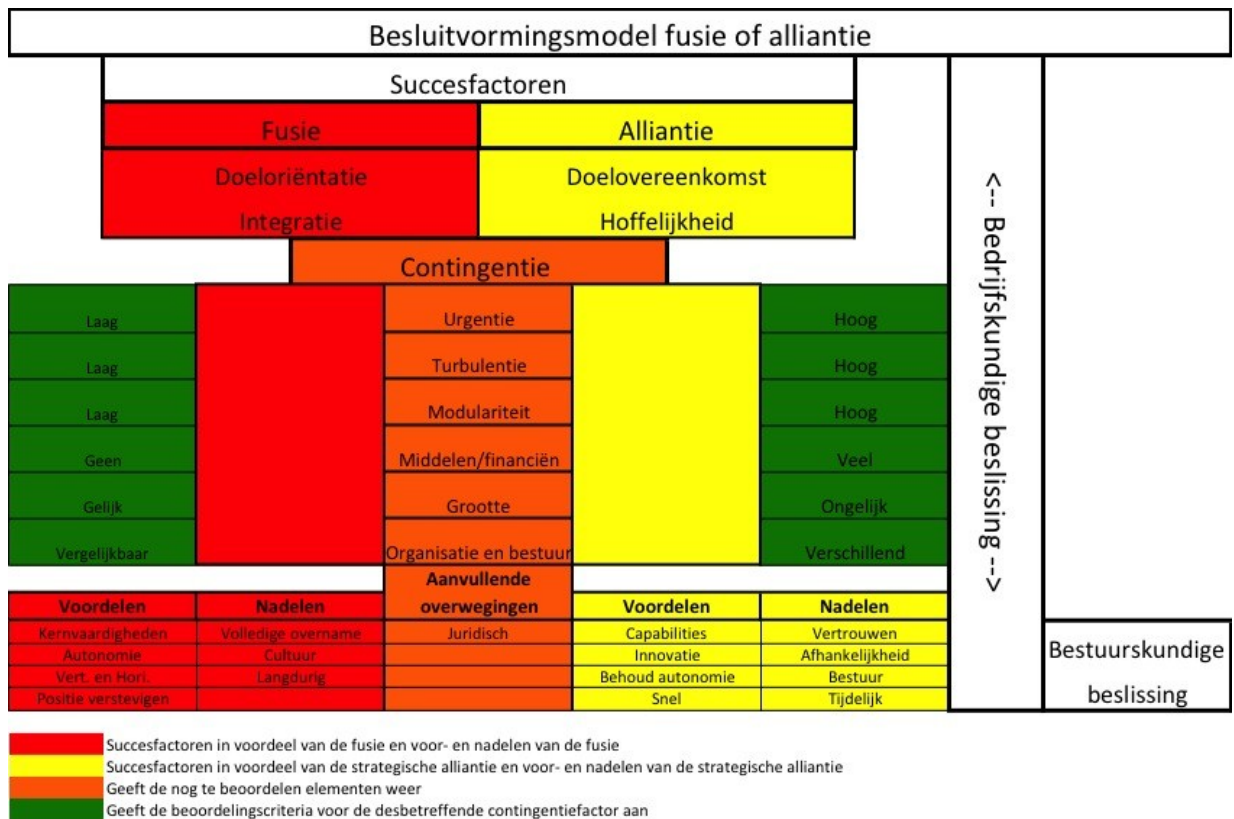
1.4. SUBCONCLUSIE: FUSEREN VERSUS ALLIANTIE

In dit hoofdstuk zijn zowel de fusie als de strategische alliantie vergeleken met elkaar op basis van voor- en nadelen van beide samenwerkingsvormen. Daarnaast zijn een aantal succesfactoren vastgesteld, welke relevant zijn als referentiekader.

Aan de hand van deze factoren zullen zowel de huidige situatie als de historische casus van de MID geëvalueerd worden. Deze aspecten zijn allemaal gecombineerd in een overzichtelijk beoordelingstabel.⁷³ Gezien de bedrijfskundige oriëntatie van het hoofdstuk en de bestuurskundige aard van het probleem is in de tabel tevens aangegeven welke overwegingen relevant zijn voor een bedrijfs- of een bestuurskundige beslissing.

⁷² Carpenter & Sanders, 2009, p. 343.

⁷³ Een vergrote versie is bijgesloten in bijlage 1: Besluitvormingsmodel fusie of alliantie.



Voor een bedrijfskundige beslissing zijn de succesfactoren in principe afdoende om tot een gegrond oordeel te komen; het bedrijfsleven is immers slechts geïnteresseerd in een fusie of alliantie als dat een grote kans van slagen heeft. De voor- en nadelen van beide concepten zijn relevant omdat deze de wensen van een bedrijf uitdrukken. Een voordeel van de strategische alliantie is de innovatie. Wanneer een bedrijf innovatieve producten op de markt wil brengen dan zal zij een voorkeur hebben voor de alliantie.

Voor een bestuurskundige beslissing zijn de succesfactoren vrijwel niet van belang. Indien overheidsorganen gefuseerd moeten worden dan dienen zij zich hier naar te schikken; de kans op succes is dus minder relevant in de beslissing. Voor- en nadelen van de concepten zullen relevanter zijn. Wanneer een overheidsinstantie aanvullende vaardigheden moet verwerven, dan zal er gekozen worden voor een fusie. Daarnaast kan de overheid aanvullende overwegingen hebben. In het beoordelingsmodel is het voorbeeld van juridische aspecten opgenomen, maar deze factoren kunnen zeer uiteenlopend zijn.

2. HISTORISCHE CASUS: FUSIE TOT MILITAIRE INLICHTINGEN DIENST

De voorgaande hoofdstukken is op het theoretische vlak inzicht verschaft in de bedrijfs- en bestuurskundige processen achter een fusie en alliantie. Daarnaast is aan de hand van een uit de theorie voortgevloeid beoordelingsmodel de situatie van de MIVD en JISTARC in kaart gebracht. Hieruit bleek dat voor deze organisaties een strategische alliantie de beste kans van slagen heeft. Dit hoofdstuk gaat in op het ontstaan van de Militaire Inlichtingendienst (MID) naar aanleiding van de fusie van de Landmacht Inlichtingendienst (LAMID), Luchtmacht Inlichtingendienst (LUID) en Marine Inlichtingendienst (MARID). Door hetzelfde beoordelingsmodel toe te passen op een historische casus ontstaat er een duidelijk beeld tussen de essentiële verschillen tussen de toenmalige en de huidige situatie.

2.1. GESCHIEDENIS

De eerste inlichtingen, in de vorm van de kondschapdienst van de Koninklijke Marechaussee, werden gebruikt in 1830.⁷⁴ Doordat het Koninkrijk der Nederland in de daarop volgende jaren geen nationale dreigingen heeft ervaren is deze vorm van inlichtingen niet verder ontwikkeld. Pas op de vooravond van de Eerste Wereldoorlog ontstond er een grotere behoefte aan militaire inlichtingen.⁷⁵ Vanaf dit moment werden inlichtingen centraal verzameld door een klein bureau bij de generale staf ondergebracht bij de sectie drie (GSIII).⁷⁶ Deze centrale organisatie bleef tot 1939 intact, maar was in de loop der tijd toegenomen in omvang. Naarmate de dreiging vanuit Duitsland groeide, wilde het veldleger niet langer afhankelijk zijn van één centrale inlichtingenorganisatie. Operationele commandanten hadden behoefte aan een eigen eenheid om informatie over de opponent te vergaren zodat een confrontatie in het eigen voordeel beslecht kon worden.⁷⁷ Derhalve werd besloten om, naast de centraal geregelde politieke inlichtingen, militaire inlichtingen eenheden onder te brengen bij de verschillende krijgsmachtdelen.

⁷⁴ Engelen, 1999, p. 7.

⁷⁵ Reijn, 2010, p. 71.

⁷⁶ Engelen, 1999, p. 13.

⁷⁷ Engelen, 1999, p. 39-40; Reijn, 2010, p. 74.

De dienst van de landstrijdkrachten werd de Generale Staf Sectie 2B (G2B) genoemd⁷⁸. In 1946 werd de MARID officieel opgericht.⁷⁹ Zowel de G2B als de MARID waren ingericht om te voldoen aan de eisen van het eigen krijgsmachtdeel waardoor enige vorm van samenwerking uit den boze was. De middelen waarover de diensten beschikten waren vergelijkbaar, maar de inzet was zeer divers. De G2B was intensiever belast met onderzoek naar het eigen personeel daar dit voornamelijk uit dienstplichtigen bestond. De MARID daarentegen bestond uit vrijwel alleen beroepspersoneel waardoor deze behoefte minder groot was.⁸⁰ De LUID bestond sinds 1951 als onderdeel van de Luchtmacht, maar werd in 1972 pas op gelijke voet gesteld met de G2B, inmiddels droeg deze de naam MID weer, en de MARID. In hetzelfde besluit werd de naam van de dienst van de landstrijdkrachten gewijzigd van MID naar LAMID.⁸¹

De drie afzonderlijke diensten communiceerden zeer beperkt met elkaar doordat zij allen voor hun eigen krijgsmachtdeel ingericht waren. Bovendien vond er ook geen afstemming plaats voor het gebruik van bronnen.⁸² Dit leidde er toe dat er verschillende dubbele operaties ontstonden of bronnen die door meerdere diensten gebruikt werden.⁸³ In 1972 werd de sterk individualistische werkwijze van de diensten voor het eerst aangetast door de politiek. Door de Algemene Rekenkamer en de toenmalige Minister van Defensie werd de mogelijkheid besproken om de drie diensten te fuseren tot één inlichtingendienst voor Defensie. Een onderzoeksrapport wees echter uit dat een centralisering van de inlichtingendiensten lastig te realiseren was. De reden hiervoor was een onderlinge strijd tussen de LAMID en MARID; op veel gebieden verschilden zij van mening.⁸⁴ Van een fusie was momenteel nog geen sprake, maar in 1976 werd een nieuw Defensieorgaan in het leven geroepen: de Sectie Inlichtingen Defensiestaf (SIDS). Deze sectie kreeg de verantwoordelijkheid om de rapporten

⁷⁸ Engelen, 1999. p. 57.

⁷⁹ Engelen, 1999, p. 57; Reijn, 2010, p. 78.

⁸⁰ Engelen, 1999, p. 57.

⁸¹ Reijn, 2010, p. 80.

⁸² Kluiters, 1993, p. 251.

⁸³ Engelen, 1999, p. 89.

⁸⁴ Kluiters, 1993, p. 252-253; Reijn, 2010, p. 81.

van de drie militaire inlichtingendiensten te verenigen in een gecombineerde dreigingsanalyse voor de defensietop.⁸⁵ Met de oprichting van dit orgaan en de behoefte aan een geïntegreerd inlichtingenbeeld werd de toekomst van de drie afzonderlijke diensten erg onzeker.

Volgens Van Reijn had de LAMID in de begin jaren '80 onzorgvuldig opgetreden en kwam de professionaliteit van de diensten in het geding. Hierdoor was de Minister van Defensie genoodzaakt om de politieke controle op inlichtingendiensten te intensiveren.⁸⁶ Hiertoe moest er een Wet op Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten (WIV) vastgesteld worden. In de concept versie van de WIV was er nog steeds sprake van drie militaire diensten, maar in de Tweede Kamer werden kritische vragen gesteld aan de Minister.⁸⁷ Volgens de Tweede Kamer was er geen reden om drie afzonderlijke militaire diensten in stand te houden. Kamerleden betwijfelden of de haperende coördinatie en onderlinge competitieve houding tussen de diensten gecompenseerd werden door de voordelen die ze afzonderlijk boden.⁸⁸ Bovendien zou één militaire inlichtingendienst efficiënter kunnen werken doordat er één databank was in plaats van drie afzonderlijke.⁸⁹ De Minister van Defensie trachtte de Kamer op andere gedachten te brengen door de relevantie van de specifieke behoeftes van de verschillende krijgsmachtdelen aan te halen. Dit bleek tevergeefs. In 1985 stemde de Minister toch in met de integratie van de inlichtingendiensten.⁹⁰ De eerste WIV, welke dicteerde dat er sprake was van slechts één militaire inlichtingendienst, zou vanaf 1 februari 1988 in werking treden.⁹¹

Van een echte fusie tot één inlichtingendienst was echter nog geen sprake. De MID bestond uit een kleine centrale organisatie (MID/CO) met wat analysecapaciteit zodat de politieke leiding en defensietop van inlichtingen

⁸⁵ Engelen, 1999, p. 91-92; Reijn, 2010, p. 81-82.

⁸⁶ Reijn, 2010, p. 82.

⁸⁷ Engelen, 1999, p. 92.

⁸⁸ Engelen, 2000, p. 132.

⁸⁹ Engelen, 1999, p. 92.

⁹⁰ Engelen, 1999, p. 93; Reijn, 2010, p. 82-83.

⁹¹ Engelen, 1999, p. 93-94; Reijn, 2010, p. 83.

voorzien konden worden.⁹² Hoewel de LAMID, LUID en MARID nu officieel onder de MID ingedeeld werden, bleven zij als afdeling van de MID (AMID) bij het betreffende krijgsmachtdeel bestaan.⁹³ De bevelhebbers van de operationele commando's behielden hun bevoegdheden wanneer het krijgsmacht specifieke inlichtingen betrof, waardoor zij in de praktijk hun eigen inlichtingendienst bleven aansturen.⁹⁴ Een voorbeeld hiervan was de indeling van de contra-inlichtingen afdelingen. Deze moesten vanuit de MID aangestuurd worden, maar in de praktijk ontplooiden ze activiteiten voor zowel de MID als het respectievelijke krijgsmachtdeel. Dit leidde tot een verdeeldheid binnen de afdelingen waardoor de resultaten noch de MID noch het krijgsmachtdeel konden bekoren.⁹⁵ In maart 1995 werd geconstateerd dat de bevelhebbers onvoldoende bijdroegen aan de integratie van de diensten; door hun invloed frustrerden ze het integratieproces juist, welke zich uitte in de praktijk in gebrekkige samenwerking.⁹⁶ De diensten waren overigens fysiek gescheiden doordat deze ondergebracht waren bij de staven van de krijgsmachtdelen, wat de integratie ook niet bevorderde.⁹⁷

De jonge dienst was sterk onderhevig aan de veranderingen in de internationale politiek. Waar tot voorheen slechts geconcentreerd naar het Oostblok gekeken kon worden, moest het vizier nu vergroot worden naar de gehele wereld.⁹⁸ Het matige prestatieniveau werd duidelijk naar aanleiding van een onderzoek van de NIOD naar de rol van de MID in Bosnië-Herzegovina. De MID kon niet optimaal functioneren omdat de organisatie veel ambtelijke en militaire tegenwerking ondervond.⁹⁹ Daarnaast was de politiek niet geïnteresseerd in de mogelijkheden die de MID kon bieden.¹⁰⁰

⁹² Reijn, 2010, p. 86.

⁹³ Kluiters, 1993, p. 254.

⁹⁴ Engelen, 1999, p. 95; Reijn, 2010, p. 85; Wiebes, 2002, p. 109.

⁹⁵ Engelen, 1999, p. 96.

⁹⁶ Reijn, 2010, p. 85.

⁹⁷ Reijn, 2010, p. 86.

⁹⁸ Reijn, 2010, p. 85.

⁹⁹ Wiebes, 2002, p. 114.

¹⁰⁰ Reijn, 2010, p. 87.

De integratie van de drie diensten was inmiddels tien jaar geleden besloten, maar nog steeds niet gerealiseerd. Derhalve werd er eind jaren negentig wederom een onderzoek ingesteld naar de situatie van de MID. Het rapport wees niet alleen uit dat het integratieproces moeizaam verliep, maar onderkende ook het veranderende wereldbeeld waarbij crisisbeheersing specifieke aandacht vereiste.¹⁰¹ In navolging van het rapport werden in 1999 de bij de krijgsmachtdelen ondergebrachte inlichtingenafdelingen opgeheven.¹⁰² De capaciteit van deze afdelingen werd samengebracht in de MID, welke hiermee een forse uitbreiding genoot. De MID was vanaf nu verantwoordelijk voor de gehele inlichtingenbehoefte van Defensie.¹⁰³

Na de reorganisatie nam de MID in 2000 voor het eerst weer deel aan een militaire operatie. Dit betrof de VN-vredesoperatie in de Hoorn van Afrika. Hier beoogde de MID alle niveaus van inzet te ondersteunen met de nodige inlichtingen.¹⁰⁴ Het operatietheater werd ondersteund door nationale inlichtingen, welke in Nederland vergaard en verwerkt werden. De MID in Nederland verwachtte echter dat tactische en operationele inlichtingen uit het theater met hen gedeeld zouden worden; dan zou er een compleet beeld ontstaan. De bevelhebbers van de krijgsmachtdelen weigerden echter om de door hun verworven informatie te delen met de MID. Pas na veel inspanning van de Chef-Defensiestaf accepteerden de bevelhebbers dat hun informatie gedeeld moest worden met de MID.¹⁰⁵

Na de aanslag op het World Trade Center op 11 september 2001, werd de natie, met name de politieke leiding, opgeschud door de kwetsbaarheid van Westerse staten. Om Nederland te kunnen behoeden voor een dergelijke aanslag was er behoefte aan een flexibele dienst met meer capaciteit dan deze tot voorheen gekend had.¹⁰⁶ Dit leidde uiteindelijk tot de Wet op Inlichtingen- en

¹⁰¹ Reijn, 2010, p. 88.

¹⁰² Engelen, 2000, p. 161.

¹⁰³ Reijn, 2010, p. 89.

¹⁰⁴ Reijn, 2010, p. 89.

¹⁰⁵ Reijn, 2010, p. 90.

¹⁰⁶ Reijn, 2010, p. 90.

Veiligheidsdiensten van 2002 (WIV 2002), waarbij de naam van de dienst definitief gewijzigd werd naar de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst.

2.2. ANALYSE

Op basis van de voorgaande paragraaf zullen de verschillende succesfactoren van de fusie en alliantie, uit het eerste hoofdstuk, gewogen worden voor de totstandkoming van de MID. Daarnaast volgt een afweging van de relevantie van de voor- en nadelen van beide concepten.

2.2.1. FUSIE

Voor de theoretische benadering van de fusie waren er twee specifieke succesfactoren vastgesteld:

- Doeloriëntatie;
- Integratie.

DOELORIËNTATIE

Bij de drie betrokken partijen was er sprake van doeloriëntatie. Hoewel iedere dienst ingedeeld was bij een ander krijgsmachtdeel waren zij allemaal geënt op het produceren van relevante inlichtingen ten behoeve van de inzet van de krijgsmacht.¹⁰⁷ Derhalve wordt de doeloriëntatie positief meegewogen in het model.

INTEGRATIE

De mate waarin de diensten, zoals deze functioneerden bij het eigen krijgsmachtdeel, geïntegreerd waren, was zeer hoog.¹⁰⁸ De diensten, met name de MARID en LAMID, waren sterk georiënteerd op hun eigen krijgsmachtdeel.¹⁰⁹ Dit had voornamelijk te maken met de activiteiten die zij ontplooiden, zoals het verrichten van veiligheidsonderzoeken voor de LAMID. Omdat de diensten dusdanig geïntegreerd waren in de eigen Krijgsmachtdelen is de integratie een relevante meetfactor voor de fusie.

¹⁰⁷ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 32.

¹⁰⁸ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 32-33.

¹⁰⁹ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 32.

2.2.2. STRATEGISCHE ALLIANTIE

Om het mogelijke succes van een alliantie te bepalen zijn twee specifieke succesfactoren vastgesteld:

- Doelovereenkomst;
- Hoffelijkheid.

DOELOVEREENKOMST

Ten tijde van de MARID, LAMID en LUID was er geen sprake van doelovereenkomst. De sterk individualistische organisaties hadden grote meningsverschillen en werkten absoluut niet samen met elkaar.¹¹⁰ Daarnaast hadden zij ieder het doel om het eigen krijgsmachtdeel te voorzien van inlichtingen; er was geen gezamenlijk doel. Derhalve is er geen sprake van doelovereenkomst.

HOFFELIJKHEID

Van hoffelijkheid was destijds geen sprake; de diensten werkten competitief in plaats van samen.¹¹¹ Daarnaast constateerde Van Reijn dat bevelhebbers van de krijgsmachtdelen opzettelijk bezig waren met het integratieproces van de diensten te frustreren.¹¹² Om deze succesfactor positief te kunnen beoordelen moeten diensten elkaar proberen te ondersteunen in het bereiken van een doel. Omdat hier destijds geen sprake van was telt hoffelijkheid dus niet mee als succesfactor voor de alliantie.

2.2.3. CONTINGENTIE FACTOREN

Naast de specifieke succesfactoren waren er tevens een zestal factoren welke, afhankelijk van de weging, een voorkeur geven aan de fusie of alliantie:

- **Urgentie** - ruimte in tijd om samenwerking te verwezenlijken;
- **Turbulentie** - wisselende vraag vanuit de omgeving;
- **Modulariteit** - mate waarin afzonderlijke afdelingen kunnen coöpereren met anderen;

¹¹⁰ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 32-33.

¹¹¹ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 32.

¹¹² Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 33.

- **Middelen/financiën** - bereidheid om elkaar op deze gebieden te ondersteunen;
- **Grootte** - hoe de grootte van beide partners zich tot elkaar verhouden;
- **Organisatie en bestuur** - mate waarin partners op elkaar aansluiten.

URGENTIE

Nadat de WIV van 1988, welke voorschreef dat er slechts sprake zou zijn van één inlichtingendienst voor Defensie, heeft het nog een tiental jaren geduurd alvorens de drie diensten werden opgeheven en centraal ondergebracht werden bij de MID.¹¹³ Hoewel deze observatie niet destijds gemaakt had kunnen worden, had er destijds, indien de urgentie hoog was, eerder aangestuurd kunnen worden op extra onderzoeken omtrent het fusieproces. Gezien het feit dat dit niet gebeurd is, neemt deze analyse aan dat de urgentie destijds niet als hoog beschouwd werd.

TURBULENTIE

Hoewel de Koude Oorlog tijdens het fusieproces beëindigd is, geeft dit niet direct aanleiding tot de veronderstelling dat er sprake was van een turbulente tijd. In de eerste jaren na de inwerkingtreding van de WIV was de vijand duidelijk: de Russische Federatie. Na 1990 bestond deze vijand niet meer, maar deze onwetendheid leidde niet tot veel turbulentie. De dienst wist immers niet waar zij zich op moesten oriënteren.¹¹⁴ Het rapport dat in 1999 verscheen bracht pas duidelijkheid omtrent de situatie waarin de MID zich verkeerde. Derhalve wordt de omgeving niet turbulent geacht.

MODULARITEIT

De bronnen geven geen uitsluitsel over de modulariteit van de drie diensten, maar deze is naar verwachting niet erg hoog. Er was sprake van een sterk competitieve houding en de diensten waren slechts gericht op het eigen krijgsmachtdeel.¹¹⁵ Doordat de diensten dusdanig diep in hun eigen

¹¹³ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 35.

¹¹⁴ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 34.

¹¹⁵ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 32-33.

krijgsmachtdeel geïntegreerd waren was de modulariteit erg beperkt. Door het gebrek hieraan ontstaat er op dit gebied een voorkeur voor de fusie.

MIDDELEN/FINANCIËN

Gezien de krijgsmachtdeel-specifieke inlichtingen die werden verzameld en de onderlinge ambivalente verstandhouding is het zeer onwaarschijnlijk om te denken dat de diensten met enige regelmaat middelen aan elkaar ter beschikking te stellen.¹¹⁶ Doordat de bereidheid tot het ondersteunen van elkaar met middelen of financiën erg laag is, weegt deze factor mee in het voordeel van de fusie.

GROOTTE

Qua grootte waren de diensten relatief vergelijkbaar met elkaar. Evenals de middelen waarover zij beschikten.¹¹⁷ Dit was voor het fusieproces geen aangedragen argument, hierbij ging het met name om de producten die de diensten afzonderlijk produceerden voor de krijgsmachtdelen. Deze waren allen even relevant. Omdat de omvang van de diensten vergelijkbaar is en de producten even relevant geacht werden biedt dit mogelijkheden voor een fusie.

ORGANISATIE EN BESTUUR

Door de heersende cultuurverschillen van de krijgsmachtdelen, waar de diensten onderhevig aan waren, bestonden er grote verschillen tussen de culturen en prioriteiten van de diensten onderling.¹¹⁸ Omdat de variatie dusdanig groot was ontstaat er een voorkeur voor de alliantie. Hierbij hoeven de diensten zich niet aan te passen aan de partners.

2.2.4. VOOR- EN NADELEN FUSIE

Deze paragraaf gaat in de op relevantie van de verschillende voor- en nadelen van de fusie, zoals deze omschreven zijn in het eerste hoofdstuk. Deze zijn beoordeeld voor zover dit mogelijk is gebaseerd op de verwerkte literatuur. De

¹¹⁶ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 32-33.

¹¹⁷ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 32.

¹¹⁸ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 34-35.

voor- en nadelen die niet te beoordelen waren op basis van de beschikbare literatuur zijn weggelaten om de overzichtelijkheid te bewaren.

VOORDELEN

- *Volledige autonomie*

De afzonderlijke diensten hadden een competitieve neiging waarmee ze vooral elkaar vaak hinderden.¹¹⁹ Om deze houding in te perken en een betere samenwerking te garanderen werd het beter geacht om één autonome organisatie op te zetten.

NADELEN

- *Cultuurproblemen*

Eventuele cultuurproblemen tijdens het integratieproces was een reëel nadeel om rekening mee te houden. Het betrof geen eenvoudige fusie tussen twee diensten waar een middenweg in gekozen kon worden, maar een fusie met drie verschillende culturen en denkwijzen.¹²⁰

2.2.5. VOOR- EN NADELEN STRATEGISCHE ALLIANTIE

Deze paragraaf behandelt de relevantie van de voor- en nadelen van de strategische alliantie, zoals deze omschreven zijn in het eerste hoofdstuk. Deze zijn beoordeeld voor zover dit mogelijk is gebaseerd op de verwerkte literatuur. De voor- en nadelen die niet te beoordelen waren op basis van de beschikbare literatuur zijn weggelaten om de overzichtelijkheid te bewaren. Voor de alliantie waren er geen voordelen te onderkennen.

NADELEN

- *Vertrouwen*

Een open en eerlijke communicatie was uit den boze alvorens de fusie plaatsvond, aldus Van Reijn. De krijgsmachtdelen vonden dat de eigen inlichtingen de hoogste prioriteit verdienden. Zelfs na afkondiging van de

¹¹⁹ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 32-33.

¹²⁰ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 32-35.

WIV bleven de bevelhebbers het integratieproces verstoren.¹²¹ Volgens Van Reijn was van vertrouwen geen sprake. In geval van een alliantie zou dit tot ernstige problemen kunnen leiden.

- *Afhankelijkheid*

Als het aan de krijgsmachtdelen lag was dit een volstrekt nutteloze factor geweest. Ieder krijgsmachtdeel voorzag zichzelf van inlichtingen, daar hadden zij een ander immers niet voor nodig.¹²² De politieke leiding en defensietop was echter wel afhankelijk van de drie diensten om een volledig inlichtingenbeeld te verkrijgen.¹²³ De verantwoordelijkheid hiervan lag echter niet bij de afzonderlijke diensten, maar bij de centraal georganiseerde MID elementen. Voor de diensten onderling was geen sprake van afhankelijkheid waardoor dit nadeel als niet relevant bestempeld wordt.

- *Bestuur*

Bepalen welke dienst voor wat verantwoordelijk geacht kon worden, zou in principe niet tot problemen hoeven te leiden. Doordat de diensten sterk gespecialiseerd waren in hun eigen gebied zou een afbakening relatief eenvoudig te realiseren moeten zijn.

2.2.6. AANVULLENDE OVERWEGINGEN

Naast de reeds besproken succesfactoren, voor- en nadelen van beide samenwerkingsvormen biedt het model tevens de mogelijkheid om een aantal aanvullende overwegingen mee te wegen in het beslissingsproces. Voor deze casus is gekozen om een extra overweging mee te laten wegen. Na een korte toelichting wordt deze beoordeeld voor de casus.

EFFICIËNTIE VERGROTEN

De vergroting van efficiëntie kan zowel voor de fusie als de alliantie relevant zijn. Bij een fusie uit dit zich voornamelijk in een toename in het investeringskapitaal en de mogelijkheid tot het opheffen van bepaalde afdelingen. Indien beide

¹²¹ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 34.

¹²² Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 32.

¹²³ Hoofdstuk 2, paragraaf 2.1, p. 33-34.

partners een vergelijkbare afdeling bezitten, waarvan één het werk voor het nieuwe bedrijf kan verrichten, dan kan er een afdeling opgeheven worden.

In het geval van een strategische alliantie wordt er met name gekeken naar het uitbesteden van processen of een gezamenlijke investeringen doen om zo risico's te spreiden.

In het geval van MARID, LAMID en LUID wordt door de politiek een kanttekening geplaatst bij de relevantie van drie verschillende diensten. Hetgeen rechtstreeks vertaald wordt een reductie van het aantal met twee. Hier wordt gebruik gemaakt van de voordelen die een fusie biedt.

2.3. SUBCONCLUSIE

In de voorgaande paragrafen zijn de verschillende aspecten van het besluitvormingsmodel aan bod gekomen ter beoordeling. Door deze in te vullen in het model komt de volgende tabel tot stand¹²⁴¹²⁵:

Besluitvormingsmodel MID					
Succesfactoren					
Fusie		Alliantie			
Doeloriëntatie					
Integratie					
Contingentie					
Laag	Urgentie	Aanvullende overwegingen	Organisatie en bestuur	Hoog	Bestuurskundige beslissing
Laag	Turbulentie			Hoog	
Laag	Modulariteit			Hoog	
Geen	Middelen/financiën			Veel	
Gelijk	Grootte			Ongelijk	
Vergelijkbaar				Verschillend	
Voordelen		Aanvullende overwegingen		Bestuurskundige beslissing	
Nadelen		Voordelen		Bestuurskundige beslissing	
Autonomie	Cultuur		Vertrouwen		
Efficiëntie					

<-- Bedrijfskundige beslissing -->

Succesfactoren in voordeel van de fusie en voor- en nadelen van de fusie
 Succesfactoren in voordeel van de strategische alliantie en voor- en nadelen van de strategische alliantie
 Geeft de nog te beoordelen elementen weer
 Geeft de beoordelingscriteria voor de desbetreffende contingentiëfactor aan

¹²⁴ Factoren die als irrelevant zijn beoordeeld zijn niet opgenomen in het model.

¹²⁵ Een vergrote versie is bijgesloten in bijlage 2: Besluitvormingsmodel MID.

Uit het model blijken de volgende constatering:

- Van de tien gewogen succesfactoren geven zeven een voorkeur voor de fusie;
- De fusie kent twee voordelen en één nadeel;
- De alliantie kent geen voordelen, maar wel een nadeel.

Op basis van de bedrijfskundige aspecten is er een overduidelijke voorkeur voor de fusie. Zeven van de tien succesfactoren geven aan dat de fusie de grootste kans van slagen heeft. Wanneer het een situatie was geweest waarbij de keuze bij de bedrijven zelf lag, dan hadden de meeste kans op succes door te kiezen voor een fusie.

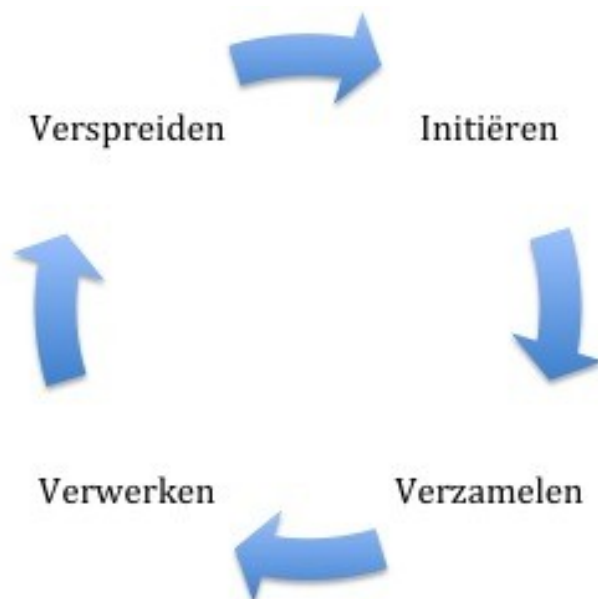
Hier is echter sprake van een bestuurskundige beslissing, waar de beslissing dus niet door de organisaties zelf gemaakt wordt, maar door de politiek. Zij moesten in deze situatie kiezen tussen een oplossing met twee voordelen en één nadeel of de oplossing met alleen een nadeel. Volgens het model heeft de toenmalige politiek er destijds verstandig aan gedaan om destijds te kiezen voor een fusie van de drie separate diensten; deze had immers de grootste kans van slagen. Hoewel de fusie volgens het model de grootste kans van slagen had, sluit dit de keuze voor een strategische alliantie niet uit; de kans dat deze zou slagen was echter aanzienlijk kleiner.

3. MIVD EN JISTARC

Om de in het eerste hoofdstuk behandelde theorie en toetsingsmodel toe te kunnen passen op de MIVD en JISTARC is het relevant om te weten hoe deze organisaties functioneren. Allereerst geeft dit hoofdstuk toelichting bij de inlichtingencyclus. Vervolgens komen de taken, organisatiestructuren, wijze van uitvoer en de producten van de MIVD en JISTARC naar voren. De laatste paragraaf gaat in op de samenwerking tussen beide organisaties.

3.1. INLICHTINGENCYCLUS

Alvorens inlichtingen geproduceerd kunnen worden, moet er data verzameld zijn om als fundering voor deze inlichtingen te dienen. Voordat data gezocht wordt, moet daar eerst een opdracht voor gegeven worden. De productie van inlichtingen verloopt via een inlichtingencyclus waarbij een aantal stappen steeds weer aan de orde komen. De cyclus ziet er als volgt uit¹²⁶:



INITIËREN

De cyclus wordt in gang gezet doordat de organisatie van haar opdrachtgever inlichtingen moet produceren.¹²⁷ De reden hiervoor is het feit dat de

¹²⁶ Dessens, 2005, p. 127; Gill & Phythian, 2006, p. 2-5; Joint Publication 2-0, 2007, p. x-xi.

¹²⁷ Dessens, 2005, p. 128; Gill & Phythian, 2006, p. 62-63.

opdrachtgever alle mogelijke informatie ter beschikking wil hebben om een beter beargumenteerde beslissing te kunnen maken.

VERZAMELEN

Door verschillende bronnen aan te wenden kan data verzameld worden. De relevantie van de data wordt doorgaans niet direct beoordeeld. Het gaat slechts om het vergaren van zo veel mogelijk data.

VERWERKEN

Tijdens het verwerken wordt alle data geanalyseerd en, waar mogelijk, met elkaar in verband gebracht om een beter inzicht te genereren in de situatie. Indien de verwerking heeft plaatsgevonden kan er gesproken worden van inlichtingen.

VERSPREIDEN

Het laatste onderdeel van de cyclus betreft het publiceren van de geproduceerde inlichtingen bij de opdrachtgever. Deze kan de inlichtingen vervolgens gebruiken om tot een betere besluitvorming te komen.

3.2. MILITAIRE INLICHTINGEN EN VEILIGHEIDSDIENST

De historie van de MIVD wordt uitgebreid uiteengezet in het tweede hoofdstuk. Een essentieel verschil met JISTARC is het feit dat de MIVD de wettelijke status van een inlichtingen- en veiligheidsdienst heeft, hetgeen inhoudt dat de mogelijkheden van de dienst zijn vastgelegd in de wet. Dit betekent eveneens dat de activiteiten van de MIVD jaarlijks gecontroleerd worden.¹²⁸ Hierna wordt ingegaan op het takenpakket van de MIVD, de organisatiestructuur, de wijze waarop invulling gegeven wordt aan de taken en een overzicht van mogelijke producten.

¹²⁸ MIVD, 2011, p. 24.

3.2.1. TAKEN

Het takenpakket van de MIVD is middels de Wet op Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten 2002 volledig vastgelegd¹²⁹¹³⁰:

- a. het verrichten van onderzoek:
 - 1°. omtrent het potentieel en de strijdkrachten van andere mogendheden, ten behoeve van een juiste opbouw en een doeltreffend gebruik van de krijgsmacht;
 - 2°. naar 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;
- b. het verrichten van veiligheidsonderzoeken als bedoeld in de Wet veiligheidsonderzoeken;
- c. het verrichten van onderzoek dat nodig is voor het treffen van maatregelen:
 - 1°. ter voorkoming van activiteiten die ten doel hebben de veiligheid of paraatheid van de krijgsmacht te schaden;
 - 2°. ter bevordering van een juist verloop van mobilisatie en concentratie der strijdkrachten;
 - 3°. ten behoeve van een ongestoorde voorbereiding en inzet van de krijgsmacht als bedoeld in onderdeel a, onder 2°.
- d. het bevorderen van maatregelen ter bescherming van de onder c genoemde belangen, waaronder begrepen maatregelen ter beveiliging van gegevens betreffende de krijgsmacht waarvan de geheimhouding is geboden;
- e. 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.

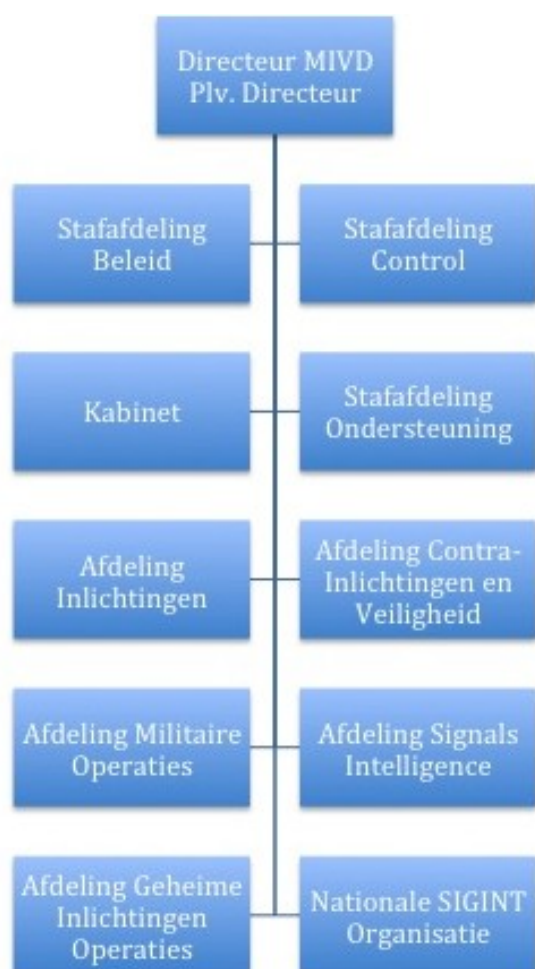
¹²⁹ Ministerie van Justitie, 2002, p. 3.

¹³⁰ De volledige paragraaf 2.3. Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst is te vinden in bijlage 3: paragraaf 2.3. de MIVD uit de WIV2002.

Hoewel de WIV2002 zeer strak lijkt vast te leggen waar de MIVD onderzoek naar mag doen, is er met punt e toch enige ruimte geboden om de onderzoeksgebieden van de MIVD te verleggen naar het inzicht van de ministers.

3.2.2. ORGANISATIE

In deze paragraaf worden het organigram en de taken van de verschillende onderdelen besproken. Het organogram van de MIVD ziet er als volgt uit¹³¹¹³²:



DIRECTIE

De directie bestaat uit de directeur MIVD en zijn plaatsvervanger. Zij zijn eindverantwoordelijk voor de wijze waarop de MIVD haar taken vervuld en de samenwerking tussen de verschillende afdelingen.

¹³¹ MIVD, Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst - Organigram.

¹³² Een vergrote versie is bijgesloten in bijlage 4: Organogram MIVD.

STAFAFDELING BELEID

Deze afdeling richt zich op de ontwikkeling van de MIVD. Het beleid dient transparant, effectief en doelmatig te zijn.¹³³

STAFAFDELING CONTROL

De afdeling Control is belast met de juridische afdichting van de organisatie en haar processen. Daarnaast richt het zich op de besturing en beheersing van de organisatie.¹³⁴

KABINET

Eenzijds geeft het Kabinet adviezen aan de Directie omtrent beleid en voorstellen. Bovendien is het verantwoordelijk voor de representatie van de dienst.¹³⁵

STAFAFDELING ONDERSTEUNING

Deze afdeling draagt zorg voor alle ondersteunende en facilitaire taken. Hiermee dragen zij bij aan het functioneren van de MIVD in Nederland, maar ook aan teams in uitzendingsgebied.¹³⁶

AFDELING INLICHTINGEN

Op deze afdeling wordt alle informatie verwerkt tot inlichtingenproducten. Deze producten dienen ter ondersteuning van besluitvormingsprocessen van de overheid.¹³⁷

AFDELING CONTRA-INLICHTINGEN EN VEILIGHEID

Het Ministerie van Defensie moet beschermd worden tegen dreigingen van zowel buiten als binnen de organisatie. Derhalve voert deze afdeling veiligheidsonderzoeken uit naar het personeel en concentreert zich op spionage, sabotage, subversie en terrorisme.¹³⁸

¹³³ MIVD, Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst - Stafafdeling Beleid.

¹³⁴ MIVD, Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst - Stafafdeling Control.

¹³⁵ MIVD, Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst - Kabinet.

¹³⁶ MIVD, Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst - Stafafdeling Ondersteuning.

¹³⁷ MIVD, Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst - Afdeling Inlichtingen.

¹³⁸ MIVD, Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst - Afdeling Contra-Inlichtingen en Veiligheid.

AFDELING MILITAIRE OPERATIES

Deze afdeling heeft drie verschillende taken. Allereerst waarborgt het de communicatie tussen de MIVD en de Directie Operaties (DOPS). Het DOPS ondersteunt de CDS bij het aansturen van operaties. De tweede taak bestaat uit het operationeel houden van de MIVD teams die op uitzending gaan; zij garanderen voorbereiding, uitrusting en aansturing. Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor het operatiecentrum.¹³⁹

AFDELING SIGNALS INTELLIGENCE

Signals intelligence haalt data uit de ether en verwerkt deze tot informatie. De informatie wordt vervolgens gebruikt door andere afdelingen, met name Afdeling Inlichtingen en Afdeling Contra-Inlichtingen en Veiligheid.¹⁴⁰

NATIONALE SIGINT ORGANISATIE

De Nationale SIGINT Organisatie (NSO) onderschept communicatie, welke aangeboden wordt aan zowel de MIVD als de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD).¹⁴¹ Hoewel de NSO officieel geen onderdeel is van de MIVD, maar een zelfstandige organisatie, wordt deze wel als dusdanig vermeld. De MIVD gebruikt veel data van de NSO in haar inlichtingencyclus.

AFDELING GEHEIME INLICHTINGEN OPERATIES

Deze afdeling verzorgt informatie die niet voor iedereen beschikbaar is, maar essentieel is voor de taakuitvoering van de MIVD. De afdeling heeft hiervoor bijzondere bevoegdheden. Inzet is slechts toegestaan nadat de minister van Defensie hier toestemming voor heeft gegeven.¹⁴²

¹³⁹ MIVD, Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst - Afdeling Militaire Operaties.

¹⁴⁰ MIVD, Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst - Afdeling Signals Intelligence.

¹⁴¹ MIVD, Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst - Nationale SIGINT Organisatie.

¹⁴² MIVD, Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst - Afdeling Geheime Inlichtingen Operaties.

3.2.3. INLICHTINGENCYCLUS MIVD

De standaard inlichtingencyclus uit paragraaf 2.1. kan over een organisatie gelegd worden.¹⁴³ Hierdoor wordt duidelijk wie uit de betreffende organisatie verantwoordelijk is voor welk deel van de cyclus. Voor de MIVD kan dit als volgt worden weergegeven¹⁴⁴:



INITIËREN EN VERSPREIDEN - DIRECTIE

De directie vervult zowel de taak van initiëren als van verspreiden. De reden hiervoor is het feit dat de strategische behoeftestelling via de directie gaat. Er kan op een aantal verschillende manieren geïnitieerd worden:

- Inlichtingen- en Veiligheidsbehoefte Defensie
Jaarlijks stelt de minister van Defensie de IVD vast. Dit is een jaarplanning met aanwijzingen waar de MIVD zich voor dit kalenderjaar op moet concentreren.¹⁴⁵ Daarnaast bevat het IVD een categorisering voor de

¹⁴³ Om een vergelijking met JISTARC te vergemakkelijken zijn 'Verzamelen' en 'Verwerken' gespiegeld weergegeven ten opzichte van de standaard inlichtingencyclus, de essentie blijft echter gewaarborgd.

¹⁴⁴ Respondent 5.

¹⁴⁵ MIVD, Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst - Sturing en controle; MIVD, Jaarverslag 2010, 2011, p. 12.

gebieden die zij voor dat jaar in de gaten moeten houden. De categorieën lopen van drie op naar één, waarbij hoe lager het getal, hoe meer aandacht en capaciteit er toegewezen wordt aan het gebied. Voor de eerste categorie geldt dat daar momenteel Nederlandse militairen operationeel aanwezig zijn. In de tweede categorie kan eventueel een missie ontplooid worden, terwijl de derde categorie slechts in de gaten gehouden wordt voor relevante ontwikkelingen.¹⁴⁶

- Request for Information

Wanneer er ad hoc behoefte is aan informatie dan kan er een RFI ingediend worden bij de MIVD.¹⁴⁷ Zij beoordelen vervolgens welke capaciteit daar op dat moment beschikbaar voor is of dat zij deze informatie elders kunnen verkrijgen, bijvoorbeeld bij partnerdiensten.¹⁴⁸

- Aanwijzingsbesluit

De AZ wordt opgesteld door het ministerie van Algemene Zaken in overeenstemming met de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie. Hierin worden de onderwerpen van onderzoek voor het buitenland aangegeven.¹⁴⁹

De uiteindelijke verantwoording van de producten die geleverd worden aan de opdrachtgever ligt ook bij de directie, derhalve ligt de taak van verspreiding ook bij hen.

VERZAMELEN - AFDELINGEN

Om inlichtingen te kunnen produceren moet er eerst data verzameld worden. De afdelingen die verantwoordelijk zijn voor het verzamelen van data zijn¹⁵⁰:

- Afdeling Contra-inlichtingen en Veiligheid;
- Afdeling Signals Intelligence;
- NSO;
- Afdeling Geheime Inlichtingen Operaties.

¹⁴⁶ Dessens, 2005, p. 115.

¹⁴⁷ Dessens, 2005, p. 112.

¹⁴⁸ Dessens, 2005, p. 116.

¹⁴⁹ Dessens, 2005, p. 117.

¹⁵⁰ Respondent 5.

VERWERKEN - AFDELING INLICHTINGEN & AFDELING CONTRA-INLICHTINGEN EN VEILIGHEID

De uiteindelijk analyse van de door andere afdelingen verzamelde data gebeurt bij de afdeling inlichtingen.¹⁵¹ Hier worden ook verbanden gelegd tussen de verschillende vormen van data en/of inlichtingen waardoor er een beter totaalproduct geleverd kan worden. Het ACIV wordt hier vermeldt omdat zij in zekere mate zelf zorg dragen voor de analyse van hun data.

3.2.4. PRODUCTEN

De MIVD produceert een aantal verschillende producten. Deze verschillen onderling qua frequentie van verschijnen, gedetailleerdheid en mate waarin er halfproducten geïntegreerd zijn tot het product.¹⁵²

- *Supplementary Intelligence Report*
Een SUPINTREP is een basisdocument waarin veelomvattende informatie is verwerkt. Hierin worden economische, volk- en landkundige, politieke en militaire aspecten behandeld om een volledig beeld van een situatie te geven.
- *Intelligence Report*
De INTREP wordt geproduceerd als relevante ontwikkelingen plaatsvinden binnen een aandachtsgebied. Een rapport wordt afgesloten met een inschatting van hoe de situatie zich zal ontwikkelen op inlichtingengebied.
- *Intelligence Summary*
Dit rapport bestaat uit alle ontwikkelingen op inlichtingengebied die relevant zijn voor de inzet van de Krijgsmacht of veiligheid van de Nederlandse Staat. De INTSUM verschijnt per tijdsperiode, bijvoorbeeld per dag, en is doorgaans samengesteld uit meerdere INTREPs.
- *Contra Intelligence Summary*
Hierin worden relevante gebeurtenissen in relatie tot contra-inlichtingen en veiligheid gerapporteerd. Een dergelijk rapport bevat ook beoordelingen van de situatie.

¹⁵¹ Respondent 5.

¹⁵² Dessens, 2005, p. 135; Gill & Phythian, 2006, p. 88-89; Joint Publication 2-0, 2007, p. I-17 - I-19.

- *Databases*

Een database is het geheel aan informatie dat ooit verzameld is betreffende een specifiek onderwerp. Zo zijn de strijdkrachten van andere landen in deze databases in kaart gebracht .

3.3. JOINT INTELLIGENCE SURVEILLANCE TARGET ACQUISITION AND RECONNAISSANCE COMMAND

De oorsprong van het JISTARC ligt in 2003. Op 5 juni van dat jaar werd in 't Harde een nieuwe eenheid opgericht: 103 ISTAR-bataljon.¹⁵³ Grofweg zeven jaar na dato werd het toenmalige 103 ISTAR-bataljon omgevormd tot het Joint ISTAR Commando.¹⁵⁴ Het bataljon werd uitgebreid met *Tactical Air Reconnaissance Center* (TARC) van de Koninklijke Luchtmacht en enkele elementen van de Koninklijke Marine en Koninklijke Marechaussee.¹⁵⁵ Op 19 oktober 2011 was het JISTARC daadwerkelijk geboren om als paarse organisatie ondersteuning te bieden aan alle krijgsmachtdelen. Momenteel zijn er wederom plannen voor een reorganisatie waarbij het Defensie Inlichtingen en Veiligheids Instituut (DIVI) bij de eenheid gevoegd zal worden en de naam Defence Intelligence Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance Command zal gaan krijgen (DISTARC).¹⁵⁶

3.3.1. TAKEN

De taken van JISTARC zijn opgedeeld in de taakstelling van JISTARC en de doelstelling die een ISTAR-module heeft. Dit laatste omdat JISTARC doelmatig modules uitleent aan krijgsmachtdelen.

TAAKSTELLING

Het Joint ISTAR Commando moet in nationaal, joint en/of combined verband kunnen participeren aan operaties in het gehele geweldsspectrum in vrijwel ieder mogelijk operatiegebied dat binnen het ambitieniveau van Defensie past.¹⁵⁷ Hierbij is het essentieel om het commandovoeringproces van de te steunen

¹⁵³ Sijnhorst, 2004, p. 29.

¹⁵⁴ Jong, 2011, p. 6.

¹⁵⁵ Jong, 2011, p. 6.

¹⁵⁶ Respondenten 4 & 5.

¹⁵⁷ Hakvoort, 2010, p. 19-20; Koelma, 2011, p. 9; Respondent 4.

eenheid, bataljon en hoger, te vergemakkelijken door het leveren van informatie en inlichtingen op zowel tactisch als operationeel niveau.¹⁵⁸

DOEL

De ISTAR-module heeft als doel om de operationele commandant te voorzien van allerlei soorten informatie en inlichtingen om zo bij te dragen aan de commandovoering.¹⁵⁹ Door de ISTAR-module kan de commandant een hogere *situational awareness* verwerven en behouden, waardoor er betere en accuratere beslissingen genomen kunnen worden.

3.3.2. ORGANISATIE

Met het ontstaan van JISTARC zijn er twee verschillende organigrammen geïntroduceerd binnen het Commando. De eerste variant betreft de 'koude' situatie van Defensie waarin met name aandacht is voor opleiding en training (O&T). Hierin zijn alle eenheden van JISTARC opgenomen onder één commando. JISTARC kent de volgende eenheden¹⁶⁰:

- Staf-staf eskadron (STSTESK);
- 101 Doelopsporingsbatterij (DLOPBT);
- 102 Elektronische oorlogsvoering-compagnie (EOVCIE);
- 103 Verkenningseskadron (VERKESK);
- 104 Verkenningseskadron;
- 105 Field Humint-eskadron (FHESK);
- 106 Inlichtingeneskadron (INLNESK);
- 107 Aerial Systems Batterij (ASBT).

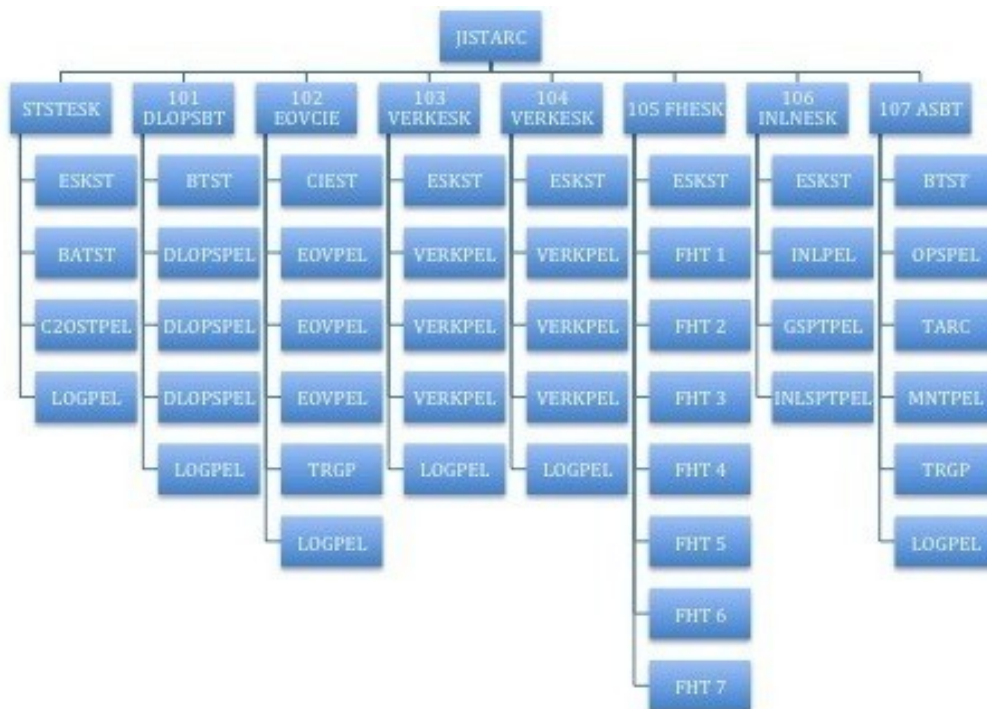
Dit ziet er als volgt uit:¹⁶¹

¹⁵⁸ Koelma, 2011, p. 9.

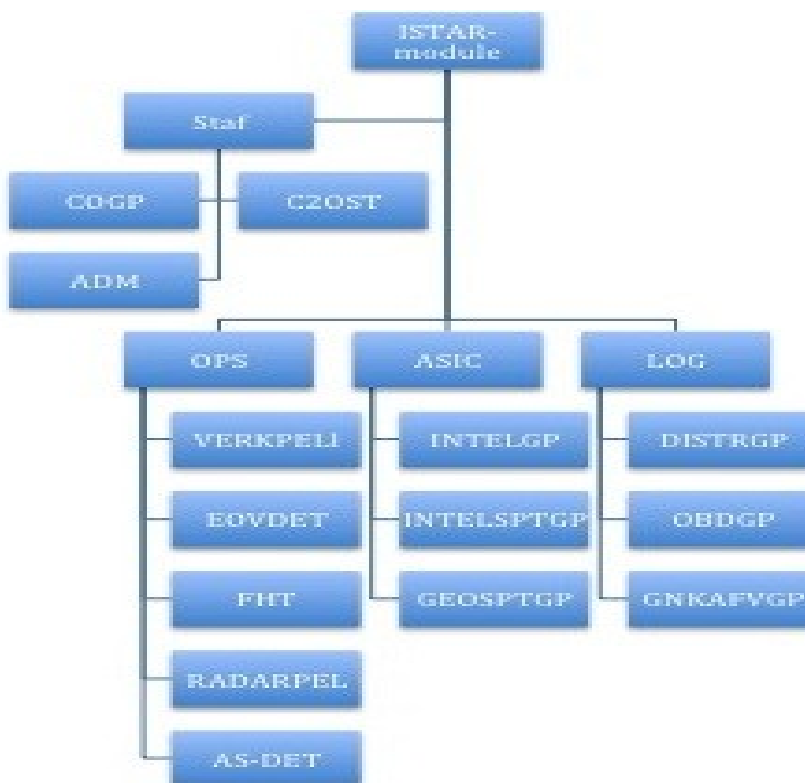
¹⁵⁹ 103 ISTAR-bataljon, p. 7.

¹⁶⁰ Hakvoort, 2010, p. 26; Koelma, 2011, p. 9.

¹⁶¹ Een vergrote versie is opgenomen in bijlage 5: Organogram JISTARC.



Indien er een beroep wordt gedaan op de capaciteiten van JISTARC dan wordt een inschatting gemaakt van de benodigde eenheden om te kunnen voldoen aan de behoeftestelling. Deze eenheden worden gecombineerd in een module structuur¹⁶²¹⁶³:



¹⁶² 103 ISTAR-bataljon, p. 11.

¹⁶³ Een vergrote versie is opgenomen in bijlage 6: Organogram ISTAR Module.

De ISTAR module kan gezien worden als een kleine zelfstandige inlichtingendienst.¹⁶⁴ De module verzorgt dan ook het gehele inlichtingenproces van verzamelen van data tot het produceren van inlichtingen. Hoe deze module functioneert wordt verder behandeld in de volgende paragraaf.

3.3.3. INLICHTINGENCYCLUS JISTARC

In het eerste opzicht kan de inlichtingencyclus op dezelfde wijze vormgegeven worden als de cyclus van de MIVD. De positie van de cycluselementen blijft gelijk, slechts de benaming van de actoren verandert:



Een ISTAR-module maakt echter gebruik van een combinatie van commandovoering en Collection Coordination Intelligence Requirements Management (CCIRM). De traditionele commandovoering is terug te vinden in de module commandant die zijn ondercommandanten, commandant operaties en commandant ASIC (All Source Intelligence Cell), aanstuurt.¹⁶⁵

Het CCIRM is een NAVO brede doctrine om de efficiëntie en effectiviteit van het inlichtingenproces te verhogen. De module werkt naar aanleiding van een *Request For Information* (RFI) of *Priority Information Request* (PIR) van de te

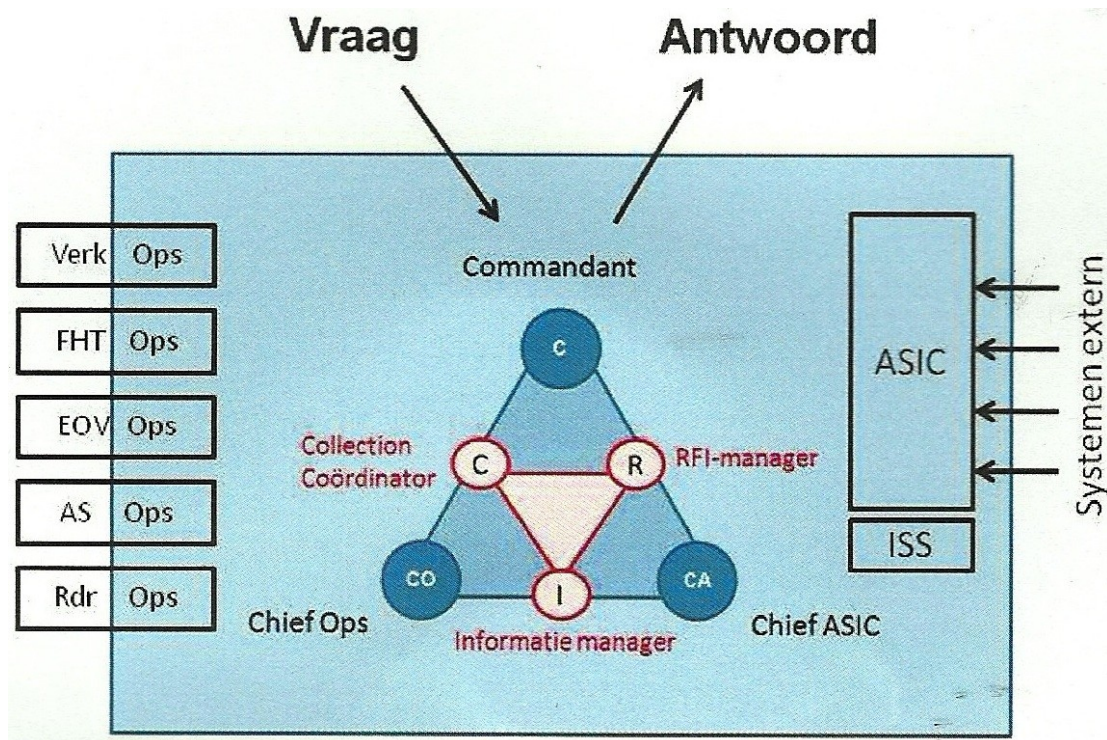
¹⁶⁴ Sievers, 103 JVE, 2011, p. 8; Sievers, De ISTAR-module, 2011, p. 15.

¹⁶⁵ 103 ISTAR-bataljon, p. 17.

ondersteunen commandant. Zowel de RFI als de PIR geven een behoefte aan informatie weer, maar de PIR geniet in alle gevallen de prioriteit. Hier zullen de middelen dus als eerste voor worden ingezet. Het CCIRM vormt een coördinatielij in het commandovoering proces.¹⁶⁶ Hiermee ontstaan er drie extra functionarissen:

- RFI-manager;
- Informatie manager;
- Collection coördinator.

Na de visuele weergave van de inlichtingencyclus worden de verschillende rollen van alle betrokken spelers toegelicht. Wanneer alle functionarissen harmonieus met elkaar samenwerken kan de module optimaal functioneren. De inlichtingencyclus wordt als volgt weergegeven:



COMMANDANT

Het proces begint als de commandant een vraag ontvangt van de te ondersteunen commandant. Na verloop van tijd moet de commandant tevens het

¹⁶⁶ 103 ISTAR-bataljon, p. 17; Respondent 5.

antwoord leveren op de gestelde vraag.¹⁶⁷ De commandant is verantwoordelijk voor de integrale coördinatie en aansturing van de werkzaamheden.¹⁶⁸

COLLECTION COÖRDINATOR

De collection coördinator ontwikkeld een Intel Collection Plan (ICP) en draagt zorg voor de actualisatie ervan. Samen met de Chief Ops en Chief ASIC bepaalt hij welke informatie er nog verzameld moet worden.¹⁶⁹

CHIEF OPS

De Chief OPS (C-OPS) bepaalt welke middelen ingezet moeten worden om bepaalde informatie te verzamelen. Deze eenheden stuurt de C-OPS aan en zorgt voor onderlinge afstemming tussen de eenheden.¹⁷⁰

CHIEF ASIC

Alle binnengekomen gegevens en informatie moeten worden geanalyseerd en verwerkt. De Chief ASIC (C-ASIC) is verantwoordelijk voor dit gehele proces. Uit de informatie worden inlichtingen geproduceerd welke vervolgens een (deel)antwoord leveren op de RFI of PIR.¹⁷¹

RFI-MANAGER

Deze functionaris controleert de verschillende RFI's en PIR's. Vanaf het moment dat deze binnenkomen worden ze geregistreerd en geactualiseerd zodat men weet wat de status van een aanvraag is.¹⁷²

INFORMATIEMANAGER

De informatiemanager is verantwoordelijk voor het Intelligence Support System (ISS) alsmede de informatiestructuur binnen de module.¹⁷³

¹⁶⁷ 103 ISTAR-bataljon, p. 17.

¹⁶⁸ 103 ISTAR-bataljon, p. 18.

¹⁶⁹ 103 ISTAR-bataljon, p. 18.

¹⁷⁰ 103 ISTAR-bataljon, p. 18.

¹⁷¹ 103 ISTAR-bataljon, p. 18.

¹⁷² 103 ISTAR-bataljon, p. 18.

¹⁷³ 103 ISTAR-bataljon, p. 18.

3.3.4. PRODUCTEN

De module tracht altijd aan de informatiebehoefte van een commandant te kunnen voldoen. Deze behoeftes zijn grofweg te verdelen in twee categorieën:

- *Actuele gegevens*
Deze gegevens schetsen een situatie op een specifiek moment in een gebied. Deze inlichtingen hebben doorgaans betrekking op de status en locatie van eigen eenheden, de bevolking en eigen activiteiten in het gebied.¹⁷⁴
- *Planningsgegevens*
Omvat informatie die betrekking heeft op de te bereiken eindsituatie en de manier waarop deze situatie bereikt dient te worden. Doelstellingen, effecten en opdrachten zijn hier goede voorbeelden van, maar ook capaciteiten en intenties van tegenstanders of planningsgegevens bieden goede informatie.¹⁷⁵

Om aan deze behoeftestelling te kunnen voldoen maakt ISTAR gebruik van een viertal typen inlichtingen:

- *Actuele inlichtingen*
Inlichtingen gericht op ontwikkelingen op van strategisch tot tactisch niveau, doorgaans met een relevantie van 24 tot 96 uur.¹⁷⁶
- *Basis inlichtingen*
Deze inlichtingen dragen bij tot de vorming van een normbeeld, beoordelingen en verwachtingen op de langere termijn. Een groot scala aan onderwerpen kan hierbij aan bod komen.¹⁷⁷
- *Gevechtinlichtingen*
Iedere vorm van informatie die betrekking heeft op de opponent, het weer, het terrein of operatiegebied waarbinnen een commandant opereert.¹⁷⁸

¹⁷⁴ 103 ISTAR-bataljon, p. 8.

¹⁷⁵ 103 ISTAR-bataljon, p. 8.

¹⁷⁶ 103 ISTAR-bataljon, p. 8.

¹⁷⁷ 103 ISTAR-bataljon, p. 8.

¹⁷⁸ 103 ISTAR-bataljon, p. 8.

- *Doelinlichtingen*

Inlichtingen omtrent doelen of subdoelen, locaties, hun kwetsbaarheid en het relatieve belang van het (sub)doel. Deze inlichtingen worden vaak gebruikt in non-kinetische 3D effect-based operaties.¹⁷⁹

3.4 SUBCONCLUSIE

In dit hoofdstuk zijn van zowel de MIVD als JISTARC de taken, organisatie, inlichtingencyclus en producten uit een gezet. Hieruit kunnen een aantal conclusies getrokken worden.

De doelstellingen van beide organisaties zijn, hoewel ze zich beide richten op inlichtingen, sterk verschillend. De MIVD is belast met het anticiperen op strategische dreigingen. Daarnaast voeren ze onderzoek uit om de mondiale strategische ontwikkelingen in kaart te brengen. Op basis daarvan wordt besloten hoe de Nederlandse Krijgsmacht het beste ingericht kan worden. JISTARC daarentegen richt zich slechts op het operationele en tactische spectrum. Zij waarborgen de situational awareness van de te ondersteunen commandant. Bovendien wordt de MIVD aangestuurd door de regering en defensietop, waar een ISTAR-module haar opdrachten ontvangt van een operationele commandant in het uitzendgebied.

De MIVD is opgebouwd uit verschillende afdelingen met ieder een eigen specialiteit en verantwoordelijkheid. Deze afdelingen zijn echter afhankelijk van elkaar om een volledig product te kunnen leveren. Bij JISTARC ligt dit anders. JISTARC is ingericht om meerdere modules in te kunnen zetten ter ondersteuning. Deze modules kunnen autonoom een eindproduct leveren doordat verzamelorganen en analysecapaciteit zijn verenigd in een module.

Zowel de MIVD als JISTARC maken gebruik van een sterk vergelijkbare inlichtingencyclus. In beide gevallen vervult de verantwoordelijke de functies van initiëren en verspreiden. Daarnaast zijn er aparte elementen die zijn ingericht voor data te verzamelen en elementen die zich toeleggen op de analyse

¹⁷⁹ 103 ISTAR-bataljon, p. 8.

van deze data. JISTARC heeft een uitgebreidere cyclus doordat zij gebruik maken van CCIRM of een inlichtingenmanagementlijn. Deze vergroot de efficiëntie van de gehele cyclus. De MIVD heeft deze managementlijn vroeger ook gekend, maar deze is verdwenen in een reorganisatie. ¹⁸⁰

¹⁸⁰ Respondent 5.

4. SAMENWERKING MIVD EN JISTARC

In dit hoofdstuk wordt het in het eerste hoofdstuk samengestelde model toegepast op de MIVD en JISTARC. De succesfactoren worden als eerste besproken. Hierna komen de contingentiefactoren aan bod. Als laatste worden de voor- en nadelen van beide concepten en de aanvullende overwegingen toegelicht.

4.1. FUSIE

Het concept van een fusie tussen twee bedrijven kent een tweetal succesfactoren:

- Doeloriëntatie;
- Integratie.

DOELORIËNTATIE

De MIVD heeft als doel om de politiek en defensietop van accurate strategische inlichtingen te voorzien.¹⁸¹ JISTARC produceert met name inlichtingen op het operationele en tactische niveau.¹⁸² Hierdoor hebben de organisaties verschillende afnemers. Desondanks is er wel sprake van doeloriëntatie daar de producten ook relevant zijn voor elkaar. De MIVD is ook geïnteresseerd in het lokale niveau en JISTARC voorziet de te ondersteunen commandant ook graag van een volledig beeld.¹⁸³ Allebei de organisaties acteren in de inlichtingenbranche waarmee er sprake is van doeloriëntatie.

INTEGRATIE

De mate van integratie binnen de MIVD en JISTARC is verschillend. De MIVD bestaat uit verschillende afdelingen die een eigen specialiteit op het inlichtingengebied hebben.¹⁸⁴ Alle afdelingen zijn echter nodig om het totaalproduct te kunnen garanderen. Bij JISTARC ligt deze inrichting anders. Wanneer gekeken wordt naar de wijze waarop JISTARC uitgezonden wordt, in de

¹⁸¹ Hoofdstuk 3, paragraaf 3.2.1, p. 46.

¹⁸² Hoofdstuk 3, paragraaf 3.3.1, p. 53-54.

¹⁸³ Respondent 4.

¹⁸⁴ Hoofdstuk 3, paragraaf 3.2.2, p. 47-49.

vorm van verschillende modules, dan kunnen deze geheel onafhankelijk van elkaar blijven opereren.¹⁸⁵ Wordt er echter binnen een module een element verwijderd dan kan dit grote gevolgen hebben voor het voortzettingsvermogen. Indien de logistiek weggehaald wordt dan kan de gehele module maar beperkt optreden. Wanneer er minder verkenners zijn drukt dit de capaciteit, maar kan de module blijven functioneren.

4.2. STRATEGISCHE ALLIANTIE

Voor de strategische alliantie waren eveneens twee succesfactoren vastgesteld:

- Doelovereenkomst;
- Hoffelijkheid.

DOELOVEREENKOMST

Een overeenkomst in doelstelling betekent dat beide organisaties hetzelfde product voor ogen hebben. Hoewel beiden een zo volledig mogelijk product willen leveren aan de opdrachtgever, is er geen sprake van een overeenkomst. Zoals in de vorige paragraaf is besproken bedienen de organisaties een ander segment binnen het Ministerie van Defensie.

HOFFELIJKHEID

Momenteel hoeft de bestaande hoffelijkheid geen probleem te leveren voor de samenwerking. Zowel vanuit de MIVD als JISTARC is er bereidheid om elkaar te ondersteunen en informatie te delen.¹⁸⁶ Er bestaat nog wel ruimte voor verbetering, maar de bereidheid is inmiddels aanwezig.¹⁸⁷

4.3. CONTINGENTIEFACTOREN

In totaal zijn er nog meer succesfactoren, maar deze zijn niet direct toe te schrijven aan de fusie of een alliantie; deze zijn afhankelijk van de situatie. De beoordeling bepaalt of de contingentiefactoren een voorkeur aangeven voor een fusie of een strategische alliantie. Deze waren als volgt:

- **Urgentie** - ruimte in tijd om samenwerking te verwezenlijken;

¹⁸⁵ Hoofdstuk 3, paragraaf 3.3.2, p. 54-56.

¹⁸⁶ Respondenten 2, 4 & 5.

¹⁸⁷ Respondent 4.

- **Turbulentie** - wisselende vraag vanuit de omgeving;
- **Modulariteit** - mate waarin afzonderlijke afdelingen kunnen coöpereren met anderen;
- **Middelen/financiën** - bereidheid om elkaar op deze gebieden te ondersteunen;
- **Grootte** - hoe de grootte van beide partners zich tot elkaar verhouden;
- **Organisatie en bestuur** - mate waarin partners op elkaar aansluiten.

URGENTIE

Hoewel de Nederlandse Krijgsmacht momenteel in beperkte mate deelneemt aan operaties is de urgentie voor een geïntensiveerde samenwerking erg hoog. Door de aanhoudende financiële crisis in Nederland moet er steeds meer bezuinigd worden op overheidsuitgaven. Hierdoor worden de financiën van Defensie beperkt en moeten alle krijgsmachtdelen en onderdelen bezuinigen. Bij de MIVD leidt dit er toe dat operationele sensorcapaciteit onder druk komt te staan. In het geval van JISTARC komt de analysecapaciteit mogelijk in het geding. Door beter samen te werken kunnen er allicht alternatieve oplossingen gevonden worden.¹⁸⁸ Voor Defensie is het belangrijk om beide capaciteiten te behouden daar zij veel ondersteuning leveren die niet op te vangen is met andere middelen.¹⁸⁹

TURBULENTIE

De omgeving waarin deze inlichtingenorganen moeten functioneren wordt als zeer turbulent ervaren.¹⁹⁰ Enerzijds komt dit door de complexiteit van inzetgebieden zoals Afghanistan. Anderzijds hebben ze te maken met veel verschillende opdrachtgevers die steeds wisselende belangen vertegenwoordigen. Dit leidt er toe dat de doelen van de MIVD en JISTARC in korte tijd sterk kunnen variëren.¹⁹¹

¹⁸⁸ Respondent 1.

¹⁸⁹ Respondenten 1 & 4.

¹⁹⁰ Respondent 2.

¹⁹¹ Respondent 4.

MODULARITEIT

Door iedere afdeling een eigen specialiteit binnen het inlichtingenveld te geven is de MIVD erg modulair. Hierdoor is het mogelijk om samenwerking met andere organisaties plaats te laten vinden op specifieke gebieden zonder dat de gehele MIVD daar bij betrokken is. De afdeling Signals Intelligence kan bijvoorbeeld met een Britse partnerdienst samenwerken terwijl de afdeling Contra-inlichtingen en Veiligheid samenwerkt met een Duitse partner. Hierbij zijn andere afdelingen niet benodigd.

Uit de organigram van JISTARC en de ISTAR-module blijkt dat deze ook sterk modulair zijn opgebouwd.¹⁹² De eenheden waaruit JISTARC is opgebouwd kunnen in principe zonder verdere ondersteuning samenwerken met partners. Een gehele ISTAR-module kan ook coöpereren met ieder ander krijgsmachtdeel.¹⁹³

MIDDELEN EN FINANCIËN

Mede door de modulaire structuren is de bereidheid om elkaar te ondersteunen met middelen groot. Indien de MIVD ondersteuning vereist van JISTARC eenheden dan worden deze tijdelijk onder bevel gesteld bij de MIVD. Hiermee verkrijgen deze eenheden een tijdelijke status van MIVD'er, waarmee ze tevens onderhevig worden aan de wetgevingen die van toepassing zijn op een dienst, maar JISTARC zal voor langere tijd niet kunnen beschikken over deze eenheden. Desondanks wordt deze manier van optreden wel toegepast waaruit blijkt dat er bereidheid is middelen aan elkaar ter beschikking te stellen.¹⁹⁴ Op financieel vlak is er geen sprake van ondersteuning aan elkaar.¹⁹⁵

GROOTTE

De omvang van beide organisaties is vergelijkbaar. Niet alleen in totale grootte, maar ook de verdeling tussen operationele verzamelorganen en de analysecapaciteit.¹⁹⁶ Dit maakt de fusie tot een reële optie voor beide partijen

¹⁹² Hoofdstuk 3, paragraaf 3.3.2, p. 54-56.

¹⁹³ Hoofdstuk 3, paragraaf 3.3.1, p. 53-54.

¹⁹⁴ Respondenten 1, 2, 3, 4 & 5.

¹⁹⁵ Respondent 1.

¹⁹⁶ Respondenten 2 & 4.

omdat de één de ander niet kan opslokken. Een alliantie blijft echter ook nog steeds een mogelijkheid.

ORGANISATIE EN BESTUUR

In het tweede hoofdstuk blijkt dat de inlichtingencycli van de MIVD en JISTARC erg vergelijkbaar zijn. Deze waren zelfs identiek voordat de inlichtingenmanagementlijn door een reorganisatie verdween bij de MIVD. Bij een fusie zou deze vergelijkbare manier van werken voordelig zijn tijdens het integratieproces.

Daarentegen vereist JISTARC veel faciliteiten om, wanneer zij niet operationeel ingezet wordt, opleidingen en training te kunnen verzorgen voor de eenheden. De MIVD kan O&T op een dergelijke schaal simpelweg niet verzorgen.¹⁹⁷ Daarnaast ondersteunt de huidige digitale infrastructuur een samenwerking tussen de organisaties niet volledig.¹⁹⁸ Dit komt doordat de systemen van de MIVD met een hogere rubricering kunnen werken dan de systemen van JISTARC. Momenteel is er veel sprake van eenrichtingsverkeer van JISTARC naar de MIVD omdat de MIVD geen informatie kan uitwisselen met minder beveiligde systemen.¹⁹⁹

4.4. VOOR- EN NADELEN FUSIE

In deze paragraaf worden de vastgestelde voor- en nadelen van de fusie beoordeeld op relevantie voor deze specifieke casus.

4.4.1. VOORDELEN

De fusie kent een viertal voordelen:

- Kernvaardigheden - verwerven nieuwe competenties en integreren;
- Volledige autonomie - eenhoofdige leiding;
- Verticaal en horizontaal - uitbreiding over het gehele proces en capaciteitsuitbreiding;
- Positie verstevigen.

¹⁹⁷ Respondenten 1, 2, 4 & 5.

¹⁹⁸ Respondent 2.

¹⁹⁹ Respondenten 3 & 4.

Exacte definities van deze termen zijn terug te vinden in hoofdstuk 1, paragraaf 1.1.3.

KERNVAARDIGHEDEN

Uit een vergelijking tussen de organisaties van de MIVD en JISTARC blijkt dat zij overeenkomstige capabilities bezitten. Zowel de MIVD als JISTARC kunnen middelen inzetten in SIGINT, IMINT en HUMINT en bezitten hier analysecapaciteit voor. Hierdoor is het onwaarschijnlijk dat de organisaties er op uit zijn om elkaars expertise te integreren in de eigen eenheden; het levert immers in zeer beperkte mate nieuwe vaardigheden op. De MIVD heeft bovendien geen wens om de operationele eenheden van JISTARC op te nemen in haar organisatie.²⁰⁰

AUTONOMIE

Vanuit de militaire doctrine wordt eenhoofdige leiding als vanzelfsprekendheid gezien.²⁰¹ Eén commandant is verantwoordelijk voor de aan hem of haar toevertrouwde eenheden en middelen. Dit wordt nog verder gespecificeerd wanneer het een functionele component, zoals de inlichtingen tegenwoordig gecategoriseerd kunnen worden door de grote ondersteunende rol, betreft; deze worden immers slechts onder éénhoofdige leiding ingezet.²⁰²

Dezelfde doctrine geeft echter ook mogelijkheden voor commandostructuren aan. Het zogehete taakgroep-model bestaat uit een gezamenlijke staf waaraan alle eenheden ondergeschikt zijn.²⁰³ Dit zou een scheiding van militair-strategische en operationeel-tactische inlichtingen mogelijk maken, welke vervolgens allemaal ondergeschikt zijn aan de staf van de uitvoerende commandant.

Omdat de theorie meerdere mogelijkheden toestaat en er geen nadrukkelijke wens naar voren komt uit de praktijk wordt de volledige autonomie niet gewogen als voordeel voor de fusie.

²⁰⁰ Respondent 1.

²⁰¹ Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht, 1996, p. 79.

²⁰² Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht, 1996, p. 79-80.

²⁰³ Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht, 1996, p. 80.

VERTICAAL EN HORIZONTAAL

In de opdrachtgevers waarvoor beide organisaties werken is een essentieel verschil aanwezig: de MIVD werkt voor het militair-strategische en politieke niveau en JISTARC op operationeel en tactisch niveau. Het uiteindelijk product dat de MIVD moet verantwoorden bij de Minister van Defensie dient alle niveaus van inlichtingen te representeren.²⁰⁴ Bij een fusie is er dus sprake van een verticale integratie.²⁰⁵ Wanneer een fusie plaatsvindt krijgt de geïntegreerde dienst de volledige controle over het gehele proces, waardoor ze meer controle hebben over het eindproduct.

Daarnaast worden zowel de operationele- als de analysecapaciteit van de geïntegreerde dienst sterk vergroot. Hierdoor kunnen er meer middelen worden ingezet voor een product dan voorheen het geval was, waardoor de productiesnelheid theoretisch gezien omhoog gaat. Ook de horizontale uitbreiding is in deze casus dus van toepassing.²⁰⁶

Uit de praktijk blijkt dat er ook een daadwerkelijke behoefte is aan extra capaciteit bij de MIVD.²⁰⁷ De verticale en horizontale uitbreiding weegt mee als relevant voordeel van de fusie.

POSITIE VERSTEVIGEN

Een integratie van de MIVD en JISTARC leidt tot een organisatie die in principe meer mogelijkheden en capaciteiten heeft dan wanneer de MIVD en JISTARC separaat blijven. Deze geïntegreerde vorm zou een dusdanig versterkte positie hebben dat zij de AIVD zal overschaduwen.²⁰⁸ De wenselijkheid van deze situatie is echter beperkt. Op deze manier zou de nieuwe organisatie als te groot en te machtig beschouwd kunnen worden door de nationale politiek.²⁰⁹ Het wordt niet als voordeel gezien wanneer de geïntegreerde dienst een politiek doelwit wordt omdat dit desastreuze gevolgen kan hebben voor de dienst. Door bezuinigingen is het mogelijk dat beide organisaties dusdanig teruglopen in omvang dat een

²⁰⁴ Respondent 4.

²⁰⁵ Hoofdstuk 1, paragraaf 1.1.3, p. 15-16.

²⁰⁶ Hoofdstuk 1, paragraaf 1.1.3, p. 15-16.

²⁰⁷ Respondenten 2, 3, 4 & 5.

²⁰⁸ Respondent 4.

²⁰⁹ Respondenten 4 & 5.

geïntegreerde organisatie toch kleiner wordt dan de AIVD.²¹⁰ Momenteel is dit echter nog niet gerealiseerd.

4.4.2. NADELEN

De fusie kent naast een viertal voordelen een drietal nadelen:

- Volledige overname - gehele bedrijf wordt geïntegreerd, niet alleen relevante afdelingen;
- Cultuurproblemen;
- Langdurig proces.

De definities van deze nadelen zijn gesitueerd in hoofdstuk 1, paragraaf 1.1.4.

VOLLEDIGE OVERNAME

De doelstelling van JISTARC is het ondersteunen van een operationele commandant. Ten tijde van vredesbedrijfvoering heeft JISTARC in principe geen operationele taak te vervullen. In deze tijd zijn zij bezig met opleiding en training van het personeel om hen inzetbaar te houden. In het geval van een fusie zal de MIVD faciliteiten moeten leveren om deze O&T activiteiten te verzorgen, iets waaraan zij niet kunnen voldoen.²¹¹ Om deze reden zou het niet wenselijk zijn om de gehele JISTARC te integreren bij de MIVD. Een voordeel van een algehele integratie is de ministeriele verantwoording naar de Minister van Defensie; deze zou vereenvoudigd kunnen worden indien alle inlichtingencapaciteit gebundeld wordt in één organisatie.²¹² Een direct nadeel hiervan is dat de Minister van Defensie geen twee onafhankelijke informatiekkanalen meer heeft.²¹³ De MIVD heeft, met een oog op de benodigde O&T-capaciteit, geen interesse in een volledige integratie.²¹⁴ De analyse capaciteit van JISTARC zou echter opgenomen kunnen worden in de bestaande afdelingen van de MIVD waarmee de analyse capaciteit aanzienlijk vergroot wordt. Voor de betrokken organisaties zou het dus nadelig zijn indien er toch gefuseerd moet worden.

²¹⁰ Respondent 1.

²¹¹ Respondenten 1, 4 & 5.

²¹² Respondent 4.

²¹³ Respondent 3.

²¹⁴ Respondenten 1 & 4.

CULTUURPROBLEMEN

Uit de taakstellingen blijkt dat er een essentieel verschil is tussen beide organisaties. De MIVD richt zich voornamelijk op dreigingen terwijl JISTARC een volledig beeld moet genereren met zowel dreigingen als mogelijke kansen.²¹⁵ In geval van een complete fusie zou dit tot problemen kunnen leiden omdat uit de praktijk blijkt dat het lastig is om met een ander perspectief naar een situatie te kijken dan men daarvoor gewend was.²¹⁶

Een ander probleem is het gebruik van verschillende niveaus van rubriceren. Hierdoor kan JISTARC, dat een lagere rubricering gebruikt, wel communiceren naar de MIVD, maar vice versa is dat niet mogelijk.²¹⁷ Dit zou tot grote frictie leiden in het integratieproces omdat de JISTARC medewerkers geen open toegang zouden hebben tot de beschikbare informatie. De mensen van JISTARC kunnen dan niet meer volwaardig functioneren.

Ten derde zijn beide organisaties van origine verschillend van elkaar. De MIVD is een Haagse en academische organisatie.²¹⁸ Deze functioneert in principe stationair vanuit het binnenland.²¹⁹ JISTARC komt voort uit de manoeuvre eenheden, dient ter ondersteuning hiervan en werkt vanuit het inzetgebied.²²⁰ Dit betekent dat het personeel van beide organisaties een verschillende achtergrond, manier van aanpak en andere prioriteiten kunnen hebben.

Er bestaat een aantal culturele verschillen tussen de inlichtingenorganen.²²¹ Deze hoeven niet onoverkomelijk te zijn bij een fusie, maar leiden waarschijnlijk wel tot problemen in het integratieproces.

LANGDURIG

In het geval van een fusie zouden er met name moeilijkheden ontstaan door het tekort aan O&T capaciteit voor de operationele eenheden en de bestaande cultuurproblemen. Hoewel de O&T capaciteit eventueel tijdelijk ondergebracht

²¹⁵ Respondent 4.

²¹⁶ Respondent 4.

²¹⁷ Respondenten 3 & 4.

²¹⁸ Respondent 5.

²¹⁹ Respondent 4.

²²⁰ Respondenten 4 & 5.

²²¹ Respondent 3.

kan worden bij het Commando Landstrijdkrachten (CLAS), zoals dat nu het geval is, zullen de culturele problemen niet op korte termijn opgelost worden.

De urgentie tot geïntensiveerde samenwerking is erg hoog. Bovendien bewegen beiden zich in een sterk turbulente omgeving. Hierdoor is een langdurig integratieproces, waarbij mogelijk de efficiëntie gereduceerd wordt, een relevant nadeel van de fusie.

4.5. VOOR- EN NADELEN ALLIANTIE

In deze paragraaf worden de vastgestelde voor- en nadelen van de strategische alliantie beoordeeld op relevantie voor deze specifieke casus.

4.5.1. VOORDELEN

De strategische alliantie wordt gekenmerkt door vier voordelen:

- Capabilities vergroten;
- Innovatie;
- Behoud autonomie;
- Relatief snel.

Definities van deze begrippen staan in hoofdstuk 1, paragraaf 1.2.3.

CAPABILITIES

De alliantie is uitermate geschikt om snel en kosteloos extra capabilities te verwerven. Na een kort afstemmingstraject worden de mogelijkheden van de partner in principe ook toegankelijk voor de eigen partij. Gezien de bezuinigingen bij Defensie is het voordelig om extra capaciteit te verwerven zonder dat hier direct kosten aan verbonden zitten. Dit uit zich met name in de O&T behoefte die JISTARC heeft. In de praktijk worden eenheden van JISTARC tijdelijk onder bevel gesteld bij de MIVD om daar taken uit te voeren.²²² De MIVD hoefde niet te betalen voor extra vermogen terwijl JISTARC de opleidingstijd en kosten voor haar rekening nam. Hoewel het in de praktijk nog niet gebeurd is het theoretisch ook mogelijk om personeel van de MIVD onder bevel te stellen bij JISTARC.²²³ Wederzijds uitwisselen van capaciteit zou hiermee de nieuwe

²²² Respondenten 4 & 5.

²²³ Respondenten 3 & 4.

realiteit worden. De strategische alliantie biedt op het gebied van capability verwerving dus veel mogelijkheden.

INNOVATIE

In het theoretische onderzoek kwam innovatie naar voren als voordeel van de strategische alliantie. De kans op innovatieve ideeën was bij een alliantie namelijk groter dan bij een fusie. Hoewel het mogelijk is dat er innovatieve plannen ontstaan uit een alliantie tussen de MIVD en JISTARC is er geen aanwijzing te vinden dat dit als reden voor geïntensiveerde samenwerking aanwijst. Ook uit de praktijk komen geen argumenten die de innovatie als reden aandragen. Derhalve wordt innovatie niet meegewogen als voordeel van de alliantie.

BEHOUD AUTONOMIE

Bij allianties die samenwerken om één specifiek doel te verwezenlijken wordt het verstandig geacht om beide bedrijven autonoom te laten functioneren. De MIVD en JISTARC verschillen van deze standaard gedachte; zij hebben immers maar één doel: het produceren van inlichtingen om besluitvormingsprocessen te ondersteunen. Desalniettemin biedt dit niet voldoende uitsluitel om het behoud van de eigen autonomie positief of negatief mee te laten wegen. Omdat noch documentatie noch de praktijk specifieke uitspraken doet over de autonomie van beide organisaties wordt dit voordeel niet meegewogen.

RELATIEF SNEL

Uit de theorie in hoofdstuk 1 blijkt dat het operationaliseren van een strategische alliantie relatief veel minder tijd kost dan een fusie. Een alliantie voldoet dus beter aan de urgentie waarmee de samenwerking geïntensiveerd moet worden. Bovendien is er geen risico, zoals bij de fusie, op een tijdelijke reductie in efficiëntie van de gehele organisatie tijdens het integratieproces. De snelheid waarmee een alliantie gerealiseerd kan worden is derhalve een sterk voordeel van de alliantie.

4.5.2. NADELEN

Een strategische alliantie kent ook vier nadelen:

- Vertrouwen - partners moeten elkaar vertrouwen;
- Afhankelijkheid;
- Bestuur - verdeling verantwoordelijkheden en taken;
- Tijdelijke aard.

Deze termen zijn in hoofdstuk 1, paragraaf 1.2.4. nader gedefinieerd.

VERTROUWEN

Omdat de partijen binnen een alliantie geen autoriteit over elkaar hebben is het essentieel om voldoende vertrouwen in elkaar te hebben.²²⁴ In het eerste hoofdstuk blijkt dat dit zich uit in verschillende vormen. Eén regelmatig wederkerend probleem is de omgang met informatie. Wanneer informatie beschikbaar wordt gesteld aan de partner raakt men de controle over die informatie kwijt. Indien men niet voldoende informatie deelt kan dit echter de samenwerking frustreren.²²⁵

In de praktijk heerst er bij de MIVD en JISTARC een welwillendheid om samen te werken en informatie te delen.²²⁶ Zoals eerder uitgelegd laat de infrastructurele ondersteuning nog te wensen over, waardoor er sprake is van een eenrichtingsverkeer van JISTARC naar de MIVD. Ook op het gebied van wederzijds vertrouwen is nog veel winst te behalen.²²⁷

Ondanks de welwillendheid van beide partijen is er dus nog veel ruimte voor verbetering. Indien het eenrichtingsverkeer aanhoudt dan kan dit leiden tot vertrouwensproblemen aan de zijde van JISTARC.

AFHANKELIJK

Uit het eerste hoofdstuk blijkt dat een gevoel van afhankelijkheid van de partner in de alliantie zeer nadelig kan werken. Wanneer de andere partij niet meewerkt kan dit tot veel frustraties leiden.²²⁸ Voor de MIVD en JISTARC gaat het begrip

²²⁴ Respondent 3.

²²⁵ Hoofdstuk 1, paragraaf 1.2.4, p. 22-24

²²⁶ Respondent 4 & 5.

²²⁷ Respondent 4.

²²⁸ Hoofdstuk 1, paragraaf 1.2.4, p. 22-24.

afhankelijkheid ook op. De MIVD verzorgt immers de strategische inlichtingen terwijl JISTARC de operationeel-tactische inlichtingen voor haar rekening neemt. Met name tijdens een uitzending zijn de organen erg sterk afhankelijk van elkaar.²²⁹ Dit heeft in dit geval als resultaat dat de samenwerking tussen beide goed verloopt.²³⁰

Bovendien zijn er instructies omtrent het gezamenlijk optreden van de MIVD en JISTARC, waarin duidelijk de taken en verantwoordelijkheden van beide entiteiten uiteen gezet worden.²³¹

Omdat er duidelijke richtlijnen zijn vastgesteld omtrent de verantwoordelijkheden van beide organisaties en in de praktijk blijkt dat deze afhankelijkheid juist leidt tot een intensievere samenwerking wordt de afhankelijkheid van elkaar niet beoordeeld als nadeel van de alliantie.

BESTUUR

Meerdere besturen of commandanten kunnen leiden tot onduidelijkheden omtrent taken of verantwoordelijkheden. Tussen de MIVD en JISTARC lijkt deze onduidelijkheid vrijwel niet meer te bestaan. In het verleden hebben zij niet altijd goed gecommuniceerd en gecoördineerd met elkaar, waardoor er langs elkaar gewerkt werd.²³² Heden ten dagen is dit probleem ondervangen doordat er een nauwere samenwerking is ontstaan. Dit blijkt uit de wijze waarop eenheden onder bevel gesteld kunnen worden. Daarnaast geeft de aanwijzing van de Secretaris-Generaal duidelijke richtlijnen omtrent de taken en verantwoordelijkheden.²³³ Bovendien worden er, voorafgaand aan gezamenlijke operationele inzet, duidelijke afspraken gemaakt omtrent de inrichting van de organisatie ter plaatse, de compartimentering en beveiliging van de informatie.²³⁴

Doordat de samenwerking tussen beide entiteiten zich ver ontwikkeld heeft, er operationeel reeds eenheden uitgewisseld worden en er duidelijke richtlijnen

²²⁹ Respondent 4.

²³⁰ Respondent 4.

²³¹ Annink, 2011.

²³² Respondent 5.

²³³ Annink, 2011.

²³⁴ Respondent 5.

zijn omtrent mogelijke punten van onduidelijkheid wordt deze factor niet als nadeel beoordeeld.

TIJDELIJK

In veel voorkomende gevallen wordt de strategische alliantie als een tijdelijk samenwerkingsverband gezien, welke, zodra de doelen van de alliantie bereikt zijn, weer opgeheven wordt. De doelen van de inlichtingenorganen zijn, naar verwachting, niet onderhevig aan politieke mode. Het doel van inlichtingen zal altijd de productie van informatie ter ondersteuning van besluitvormingsprocessen zijn. De theorie sluit een langdurige alliantie bovendien niet uit. Een langdurige alliantie is mogelijk, mits de partners gezamenlijk evolueren in dit samenwerkingsverband. Vanaf de eerste samenwerking in 2004, waar veel lessen zijn geleerd, tot het heden is de samenwerking tussen de MIVD en JISTARC er flink op vooruit gegaan. Er kan een voorzichtige observatie gedaan worden dat beide organisaties zich gezamenlijk geëvolueerd hebben. Het is goed voorstelbaar dat deze trend zich zal doorzetten in de toekomst. Omdat er verder geen enkele aanwijzing aangetroffen is die kan wijzen op een tijdelijk samenwerkingsverband tussen de MIVD en JISTARC is het onwaarschijnlijk te veronderstellen dat dit verband op korte termijn opgeheven wordt. De tijdelijke aard van een alliantie wordt dus niet meegewogen als nadeel.

4.6. AANVULLENDE OVERWEGINGEN

Naast de vastgestelde succesfactoren, contingentiefactoren, voor- en nadelen biedt het beoordelingsmodel ruimte voor casus specifieke overwegingen. Voor deze casus zijn dit de volgende overwegingen:

- Inlichtingencapaciteit commandant te velde;
- Juridische aspecten.

INLICHTINGENCAPACITEIT COMMANDANT TE VELDE

Inlichtingen worden gezien als één van de militaire grondslagen.²³⁵ De commandant de velde heeft de lokale inlichtingen nodig als basis voor effectieve

²³⁵ Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht, 1996, p. 128.

commandovoering.²³⁶ Eén van de beginselen van inlichtingen is tijdigheid.²³⁷ Wanneer zeer nauwkeurige en betrouwbare informatie te laat arriveert bij de commandant dan is deze waardeloos. Voor de lokale commandant is het dus onacceptabel om afhankelijk te zijn van andere actoren voor zelfs de meest basale inlichtingenbehoefte. In het geval van een fusie is het risico zeer groot dat de inlichtingencapaciteit op lokaal niveau verloren gaat. Dit kan deels worden opgevangen door het geïntegreerde MIVD personeel Full Command ter beschikking te stellen aan de CDS.²³⁸ Maar zelfs dan blijft de CDS afhankelijk van de hoeveelheid middelen die de Directeur MIVD bereid is om op dat moment ter beschikking te stellen. Vanuit het perspectief van de lokale commandant gaat de voorkeur uit naar de strategische alliantie zodat de inlichtingencapaciteit op zijn niveau gewaarborgd blijft.

JURIDISCHE ASPECTEN

Een fusie kan echter wel grote juridische gevolgen hebben voor de geïntegreerde dienst. Vooralsnog is slechts de MIVD wettelijk aangemerkt als dienst. Dit heeft tot gevolg dat zij onderhevig zijn aan de Wiv2002. Hoewel dit niet direct een beperking hoeft te zijn qua inzetmogelijkheden in een uitzendgebied, betekent dit, indien de MIVD en JISTARC een fusie ondergaan, dat er voortaan voor iedere inlichtingenoperatie toestemming gevraagd of achteraf verantwoord moet worden bij het ministerie alvorens de eenheden daadwerkelijk ingezet mogen worden.²³⁹ Hetgeen tot ernstige vertragingen kan leiden in de operationele inzet van troepen of de besluitvorming van lokale commandanten. Door de gevolgen voor de operationele commandanten wordt de juridische overweging als nadeel voor de fusie gezien.

4.7. SUBCONCLUSIE

Dit hoofdstuk heeft aan de hand van het voortgevloeide beoordelingsmodel de huidige situatie van samenwerking tussen de MIVD en JISTARC stapsgewijs

²³⁶ Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht, 1996, p. 129; Respondent 4.

²³⁷ Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht, 1996, p. 131.

²³⁸ Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht, 1996, p. 83: *Het omvat alle aspecten van militaire operaties en bestaat alleen binnen de nationale krijgsmacht.*

²³⁹ Annink, 2011; Respondent 3.

belicht. Door de beoordeelde succesfactoren, contingentiefactoren, voor-, nadelen en overige overwegingen in het model in te vullen komt de volgende tabel tot stand^{240,241}:

Besluitvormingsmodel MIVD en JISTARC										
Succesfactoren										
Fusie			Alliantie			<-- Bedrijfskundige beslissing -->				
Doeloriëntatie			Hoffelijkheid							
Integratie										
Contingentie										
Laag							Urgentie	Hoog		
Laag							Turbulentie	Hoog		
Laag							Modulariteit	Hoog		
Geen							Middelen/financiën	Veel		
Gelijk							Grootte	Ongelijk		
Vergelijkbaar		Verschillend								
			Aanvullende overwegingen							
Voordelen		Nadelen		Voordelen		Nadelen				
Vert. en Hori.		Volledige overname		Capabilities		Vertrouwen		Bestuurskundige beslissing		
		Cultuur		Snel						
		Langdurig		Intel Commandant						
				Juridisch						

	Succesfactoren in voordeel van de fusie en voor- en nadelen van de fusie
	Succesfactoren in voordeel van de strategische alliantie en voor- en nadelen van de strategische alliantie
	Geeft de nog te beoordelen elementen weer
	Geeft de beoordelingscriteria voor de desbetreffende contingentiefactor aan

Uit deze tabel zijn de volgende constatering af te leiden:

- Van de tien gewogen succesfactoren geven er zes de voorkeur aan de strategische alliantie;
- Van de tien gewogen succesfactoren geven er drie de voorkeur aan de fusie;
- De alliantie heeft vier voordelen en één nadeel;
- De fusie heeft één voordeel en drie nadelen.

Aan de hand van het aantal succesfactoren en de voordelen blijkt de strategische alliantie, bedrijfskundig gezien, de grootste slagingskans heeft wanneer er een keuze gemaakt moet worden tussen de fusie en de alliantie.

²⁴⁰ Factoren die als irrelevant zijn beoordeeld zijn niet opgenomen in het model.

²⁴¹ Een vergrote versie is bijgesloten in bijlage 7: Besluitvormingsmodel MIVD en JISTARC.

Voor een bestuurskundige beslissing wordt de conclusie niet anders. De fusie biedt hier één voordeel en drie nadelen, terwijl de alliantie vier voordelen heeft en slechts één nadeel.

In kwantitatief opzicht wordt er in de huidige situatie van de MIVD en JISTARC verstandig aan gedaan om, in geval van een geïntensiveerde samenwerking, een strategische alliantie aan te gaan. Hoewel hiermee een fusie niet uitgesloten wordt is de slagingskans daarvan, gezien de verdeling van succes- en contingentiefactoren, aanzienlijk kleiner.

Voor een kwalitatieve argumentatie moet er echter ook rekening worden met de mogelijkheid dat een voor- of nadeel zwaarder kan wegen dan een ander. Hierin kan een verdeling in worden aangebracht door te kijken naar het aantal respondenten dat een bepaald voor- of nadeel ondersteunt.

Bij de fusie wordt het enige voordeel, verticale en horizontale uitbreiding, ondersteunt door vier respondenten. De nadelen, volledige overname en cultuur, worden respectievelijk genoemd door vier en drie geïnterviewden. Een langdurig proces werd door geen van de respondenten aangehaald als nadeel, waardoor deze niet zwaar mee zou kunnen wegen.

In het geval van een alliantie wordt alleen de capability vergroting als voordeel en het benodigde vertrouwen als nadeel aangehaald door de meerderheid van de respondenten.

Daarnaast kunnen de cultuurproblemen bij de fusie en het benodigde vertrouwen in geval van de strategische alliantie ook theoretisch benaderd worden. Binnen het model kan dit verklaart worden door een directe wisselwerking tussen de nadelen en specifieke succesfactoren.

De te verwachten cultuurproblemen bij een fusie hangen nauw samen met de mate waarin het eigen bedrijf gekenmerkt wordt door een grote verwevenheid van de afdelingen. Daarentegen wordt de verwevenheid waarschijnlijk beïnvloed door de mate waarin er een bedrijfscultuur aanwezig is.

Hetzelfde geldt voor het benodigde vertrouwen bij een alliantie. Wederzijds vertrouwen wordt gekweekt door hoffelijkheid jegens elkaar te tonen. Dezelfde hoffelijkheid wordt echter pas getoond indien er voldoende vertrouwen bestaat.

Door het inherente verband dat de cultuurproblemen en mate van integratie hebben zullen de cultuurproblemen altijd een nadeel zijn wanneer het wenselijk is om voor een fusie te kiezen. Hetzelfde gaat op voor het benodigde vertrouwen en de hoffelijkheid wanneer de strategische alliantie de voorkeur geniet. Opvallend hierbij is dat met name deze twee nadelen ook veel invloed hadden binnen het integratieproces tot de MID.

Ook na het toepassen van een weging op de voor- en nadelen is er nog steeds een voorkeur voor de strategische alliantie. In dit geval kent de fusie twee zwaarwegende nadelen en slechts zwaarwegend één voordeel. De alliantie heeft zowel één gewogen voordeel als één nadeel.

5. CONCLUSIE & AANBEVELINGEN

Dit laatste hoofdstuk gaat eerst in op de conclusies die getrokken kunnen worden aan de hand van de voorgaande hoofdstukken. Hierin worden de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord. Daarna volgen een aantal aanbevelingen welke de huidige situatie kunnen verbeteren. Als laatste is er een reflectie op het verrichte onderzoek met kritische kanttekeningen.

5.1. CONCLUSIE

Het doel van het onderzoek was knelpunten aangeven bij een geïntensiveerde samenwerking tussen de MIVD en JISTARC in de vorm van een fusie of strategische alliantie, teneinde een, op theorie en praktijk gebaseerde, aanbeveling te doen omtrent de haalbaarheid van een dergelijke onderneming.

Een gegronde argumentatie voor deze doelstelling kon slechts tot stand komen door een viertal aspecten te belichten. Deze kwamen naar voren in de deelvragen:

- 1. Welke factoren beïnvloeden de haalbaarheid van een fusie en een strategische alliantie?*

In het eerste hoofdstuk is de theorie achter de fusie en strategische alliantie aan bod gekomen. Hierbij kwamen zowel voor- en nadelen van beide aspecten naar voren. Om een voorspelling te kunnen doen over de haalbaarheid was het vereist om een aantal succesfactoren te bepalen. Uit de literatuur bleken er concept-specifieke succesfactoren te bestaan alsmede contingentiefactoren. De laatste categorie kan van beide concepten een succesfactor zijn en dient aan de hand van de situatie bepaald te worden. Het geheel aan theoretische kennis is gebundeld in een overzichtelijk beoordelingsmodel. Aan de hand van het model wordt de situatie van de MIVD en JISTARC beoordeeld.

2. *Welke historische ervaringen heeft Nederland vanuit het ontstaan van de MID en hoe is dit integratieproces destijds verlopen?*

Het tweede hoofdstuk heeft de geschiedenis van de MIVD kort uit een gezet. De fusie van de MARID, LAMID en LUID naar de MID was hier een mijlpaal in. Uit de literatuur blijkt dat dit een alleszins moeizaam proces is geweest. Kenmerkend in dit proces is de manier waarop alle inlichtingenmiddelen geconcentreerd moesten worden in één overkoepelende inlichtingenorganisatie terwijl de bevelhebbers van de krijgsmachtdelen niet bereid waren om afstand te doen van hun middelen. Daarnaast is het toetsingskader toegepast op deze fusie om te bepalen hoe een historische casus binnen de literatuur past. Hieruit blijkt dat het vastgestelde model zich ook leent voor de toetsing van de toenmalige situatie. De politiek heeft destijds beslist om de drie afzonderlijke diensten te fuseren in één gezamenlijke inlichtingendienst. Volgens het model had de fusie in dat geval ook de meeste kans op succes.

3. *Hoe ziet de organisatorische inrichting van de MIVD en JISTARC er uit?*

Uit de organisatiestructuren van de MIVD en JISTARC blijkt dat het verschillende organisaties zijn. De MIVD is ingericht in verschillende afdelingen met een eigen specialisatie. JISTARC is ook verdeeld in een aantal 'afdelingen' in de vorm van eskadrons. Voor operationele inzet wordt er uit deze eskadrons een module geformeerd. De inlichtingencycli vertonen daarentegen grote overeenkomsten. Deze waren voorheen zelfs identiek, maar zij functioneren op vrijwel dezelfde wijze. Deze kennis dient ter ondersteuning van de beoordeling van een aantal succesfactoren welke in het toetsingskader naar voren komen. Sommige factoren laten zich namelijk ook toetsen aan de hand van de organisatiestructuur en handelswijze.

4. *Welke lessen kunnen geleerd worden aan de hand van de succesfactoren?*

In het vierde hoofdstuk zijn de beide organisaties in kaart gebracht naar de structuur van het opgestelde beoordelingsmodel. Om een goed inzicht te krijgen

in de huidige situatie was het noodzakelijk om kennis en ervaringen uit de praktijk de raadplegen. Door een aantal functionarissen binnen de inlichtingenvoorziening van Defensie te interviewen is de meest actuele informatie gewaarborgd. Deze praktijk informatie is gecombineerd met de conclusies uit het derde hoofdstuk. Uit het model blijkt dat de strategische alliantie in de huidige situatie de meeste kans van slagen heeft. Alle aspecten die bij de MID ondersteuning leverden voor de fusie staan nu juist positief tegenover een strategische alliantie. Dit betekent niet dat de fusie geen optie meer is, maar de kans op succes is naar verwachting kleiner.

Dit brengt het geheel bij de beantwoording van de hoofdvraag:

Welke factoren zijn van invloed op een geïntensiveerde samenwerking tussen de MIVD en JISTARC door middel van een fusie of strategische alliantie?

Uit de theorie van het eerste hoofdstuk blijkt dat de integratie van twee organisaties beoordeeld kan worden aan de hand van een tien succesfactoren. Hieraan zijn een aantal voor- en nadelen toegevoegd. Deze succesfactoren zijn de factoren van invloed voor een geïntensiveerde samenwerking.

De mate waarin deze factoren invloed hebben op de samenwerking is afhankelijk van de situatie waarin de organisaties zich bevinden. Door de situatie te beoordelen blijkt welke vorm van geïntensiveerde samenwerking de voorkeur geniet volgens de theorie.

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat het mogelijk is om de MIVD en JISTARC intensiever te laten samenwerken waarbij de vorm van een strategische alliantie naar verwachting het meeste kans op succes heeft. Naar aanleiding van het theoretische model blijkt dat de kans van slagen voor een dergelijk concept zelfs hoog is; een ruime meerderheid van de beoordeelde succesfactoren geven een voorkeur aan voor de alliantie. Zoals eerder benadrukt sluit dit de fusie als mogelijkheid niet uit. De fusie en de strategische alliantie zijn beide opties om de coöperatie te intensiveren; de alliantie heeft echter een grotere kans van slagen.

Om een dergelijke alliantie volledig te laten slagen moet er echter rekening gehouden worden met het feit dat een alliantie is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en welwillendheid. Indien deze niet gegarandeerd kunnen worden dan zal de alliantie niet (optimaal) functioneren. Binnen een alliantie is immers geen sprake van een doorslaggevende autoriteit die een beslissing kan opleggen. Uit de historie van de MID is zelfs gebleken dat een dergelijke autoriteit binnen de alliantie niet gewenst is. Het is essentieel om de operationeel-tactische beeldvorming te kunnen garanderen wanneer de operationele eenheden daar behoefte aan hebben. Wanneer de capaciteit hiervoor in het geding komt doordat actoren van een ander niveau dezelfde middelen willen gebruiken dan leidt dit, volgens de historische casus, tot frictie bij de bevelhebber van het betreffende krijgsmachtdeel. Een dergelijke situatie moet voorkomen worden. Daarentegen is het wenselijk dat bevelhebbers capaciteit ter beschikking stellen wanneer deze niet direct vereist is om een operaties te ondersteunen. Hierdoor wordt er optimaal gebruik gemaakt van de beschikbare capaciteit binnen Defensie.

5.2. AANBEVELINGEN

Indien er binnen Defensie besloten wordt om de samenwerking tussen inlichtingenorganen te intensiveren dan moeten de volgende aanbevelingen overwogen worden:

1. **Vertrouwen** - Partners dienen onvoorwaardelijk op elkaar te vertrouwen om uitwisseling van informatie te garanderen waardoor de Krijgsmacht als geheel uiteindelijk beter kan functioneren. Het vertrouwen moet wederzijds zijn en partners moeten bereid zijn om hun informatie te delen wanneer dit noodzakelijk is. Wanneer zij dit niet doen is er sprake van levering in plaats van uitwisseling, hetgeen tot frustraties bij de leverende partij kan leiden.

Van vertrouwen moet ook sprake zijn bij de bevelhebbers van de krijgsmachtdelen om, wanneer mogelijk, middelen ter beschikking te stellen aan het inlichtingennetwerk van Defensie. Op deze manier kan er beter gebruik worden gemaakt van de beschikbare middelen voor het inlichtingennetwerk.

Het wederzijdse vertrouwen kan op langere termijn verbeterd worden door te voldoen aan een vraag vanuit de praktijk; er is veel behoefte aan een loopbaantraject voor personeel bij de inlichtingen. Door personeel een traject aan te bieden waarbij zij terecht komen bij de verschillende organisaties en niveaus van opereren kan er meer wederzijds begrip ontstaan.

2. **Modulair** - Organisatorische modulariteit is essentieel om slechts met de relevante afdelingen samen te kunnen werken wanneer dit nodig is. Hieronder valt ook de infrastructurele ondersteuning van de organisaties. Wanneer de ICT ondersteuning niet gegarandeerd is kan er geen goede uitwisseling van informatie plaatsvinden. In een optimale situatie moet sprake zijn van het *plug-and-play* principe.²⁴² Wanneer de behoefte tot samenwerking ontstaat hoeft er slechts contact gezocht te worden met

²⁴² *Plug-and-play* is een ICT term waarmee wordt aangeduid dat systemen slechts op elkaar aangesloten hoeven te worden alvorens data uitgewisseld kan worden. Het vereist dus geen verdere installatieprocedures; insteken en het werkt.

relevante afdelingen en kunnen deze in principe direct aan de slag. Bij voorkeur is deze functionaliteit ook beschikbaar op afstand. Dan wordt het mogelijk om vanuit het operatiegebied direct analysecapaciteit vanuit het thuisland in te schakelen.

5.3. REFLECTIE

Aan het einde van het onderzoek is er de ruimte om enige kritische noten te plaatsen bij het onderzoek.

Allereerst is in dit onderzoek slechts rekening gehouden met een tweetal theoretische concepten om de samenwerking te intensiveren. Hoewel deze volgens de literatuur het meest gangbaar zijn, moet er ook rekening gehouden worden met de optie van een netwerkstructuur. Daarentegen is er pas sprake van een netwerk indien er meer dan twee partners besluiten om samen te gaan werken. Daarnaast kan een netwerk benaderd worden als een verzameling van meerdere strategische allianties. Desalniettemin zijn de voor-, nadelen en succesfactoren van een netwerkstructuur niet in kaart gebracht.

Ten tweede moet er rekening gehouden worden met het feit dat de conclusie gebaseerd is op een evaluatie van de MIVD en JISTARC. Deze is legitiem wanneer de samenwerking tussen deze twee instanties geïntensiveerd moet worden. Gezien het aantal actoren binnen de Nederlandse inlichtingenwereld is het niet ondenkbaar dat er andere geïnteresseerden zijn om hun samenwerking met één van of beide van de voorgenoemde organisaties te intensiveren. Hoewel in een dergelijk geval het theoretische beoordelingsmodel overeind blijft, zullen de situaties van de betrokken organisaties opnieuw beoordeeld moeten worden.

Een derde punt is een relatief laag aantal aan respondenten waardoor mogelijk niet alle visies geheel tot hun recht zouden komen. Dit probleem wordt deels opgevangen doordat de respondenten wel representatief zijn voor de relevante niveaus binnen de MIVD en JISTARC. Bovendien geven de geïnterviewden allemaal een sterk overeenkomstig beeld; er is geen sprake van forse tegenstrijdigheden. De betrouwbaarheid van de respondenten is overigens erg

hoog. Nadat de door hen verstrekte informatie was verwerkt, is de concept versie aan hen gepresenteerd ter controle.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Besluitvormingsmodel fusie of alliantie

Bijlage 2: Besluitvormingsmodel MID

Bijlage 3: Paragraaf 2.3 De MIVD uit de WiV2002

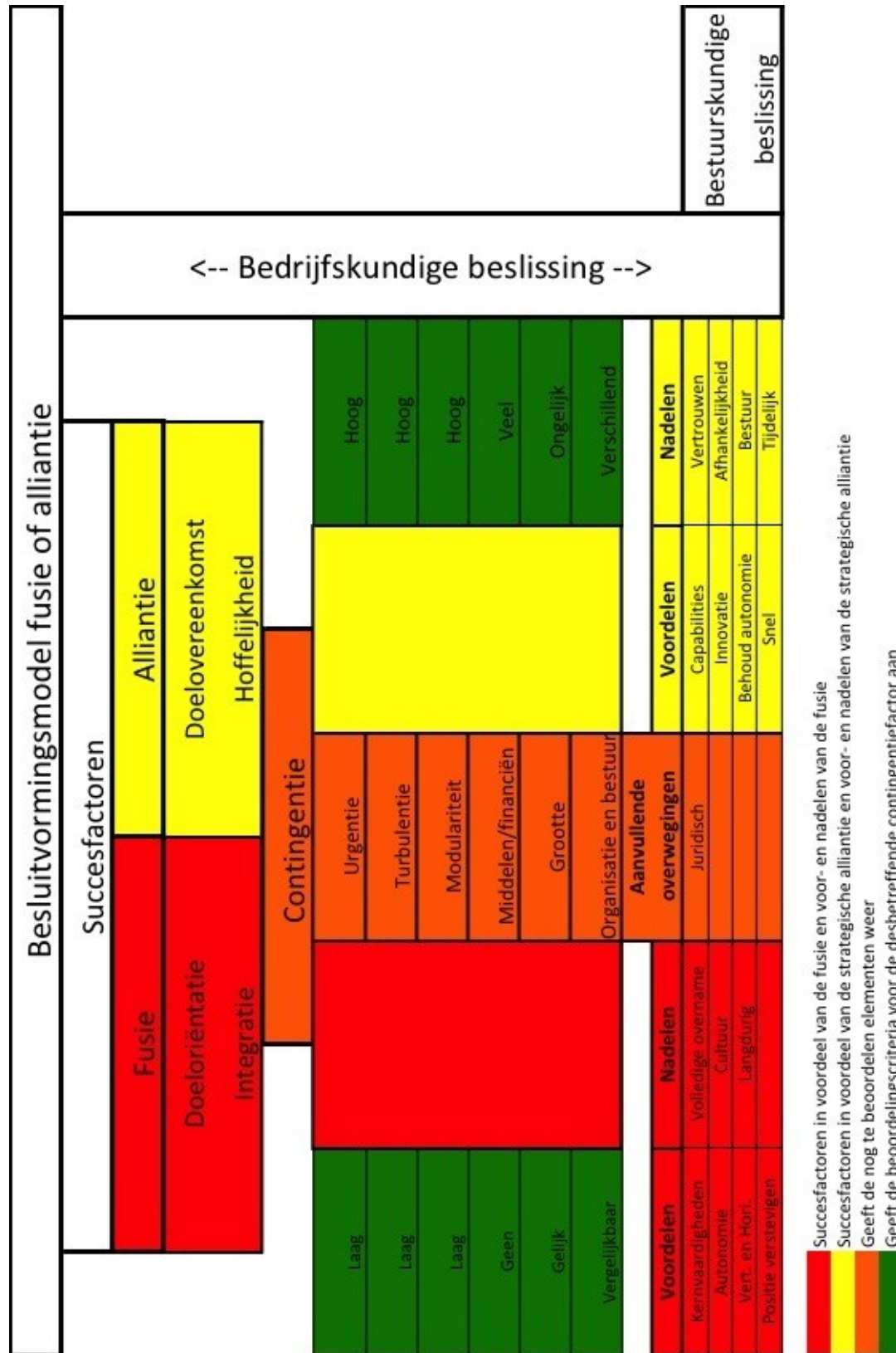
Bijlage 4: Organogram MIVD

Bijlage 5: Organogram JISTARC

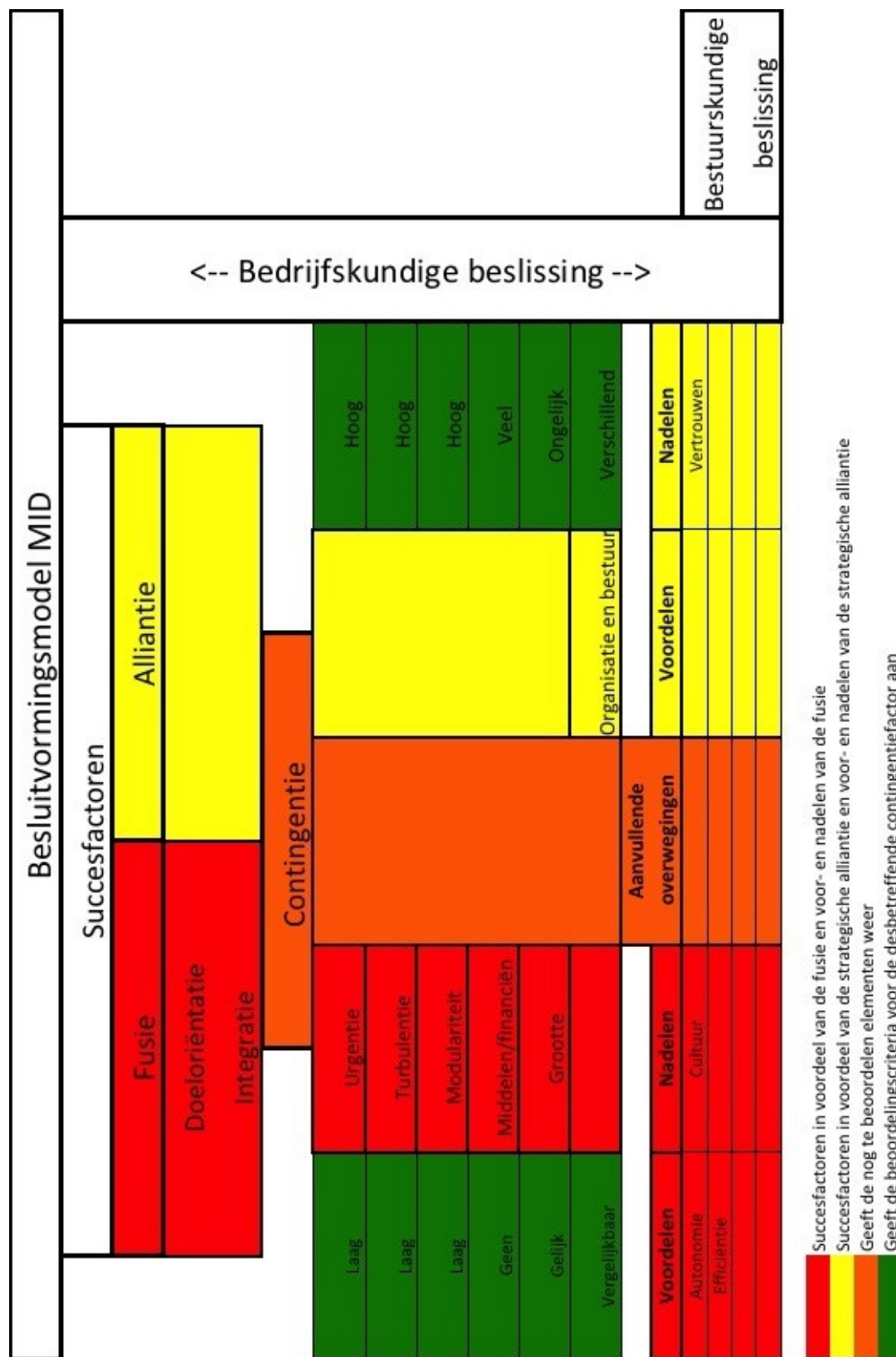
Bijlage 6: Organogram ISTAR Module

Bijlage 7: Besluitvormingsmodel MIVD en JISTARC

BIJLAGE 1: BESLUITVORMINGSMODEL FUSIE OF ALLIANTIE



BIJLAGE 2: BESLUITVORMINGSMODEL MID



BIJLAGE 3: PARAGRAAF 2.3 DE MIVD UIT DE WIV2002

Paragraaf 2.3 De Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst

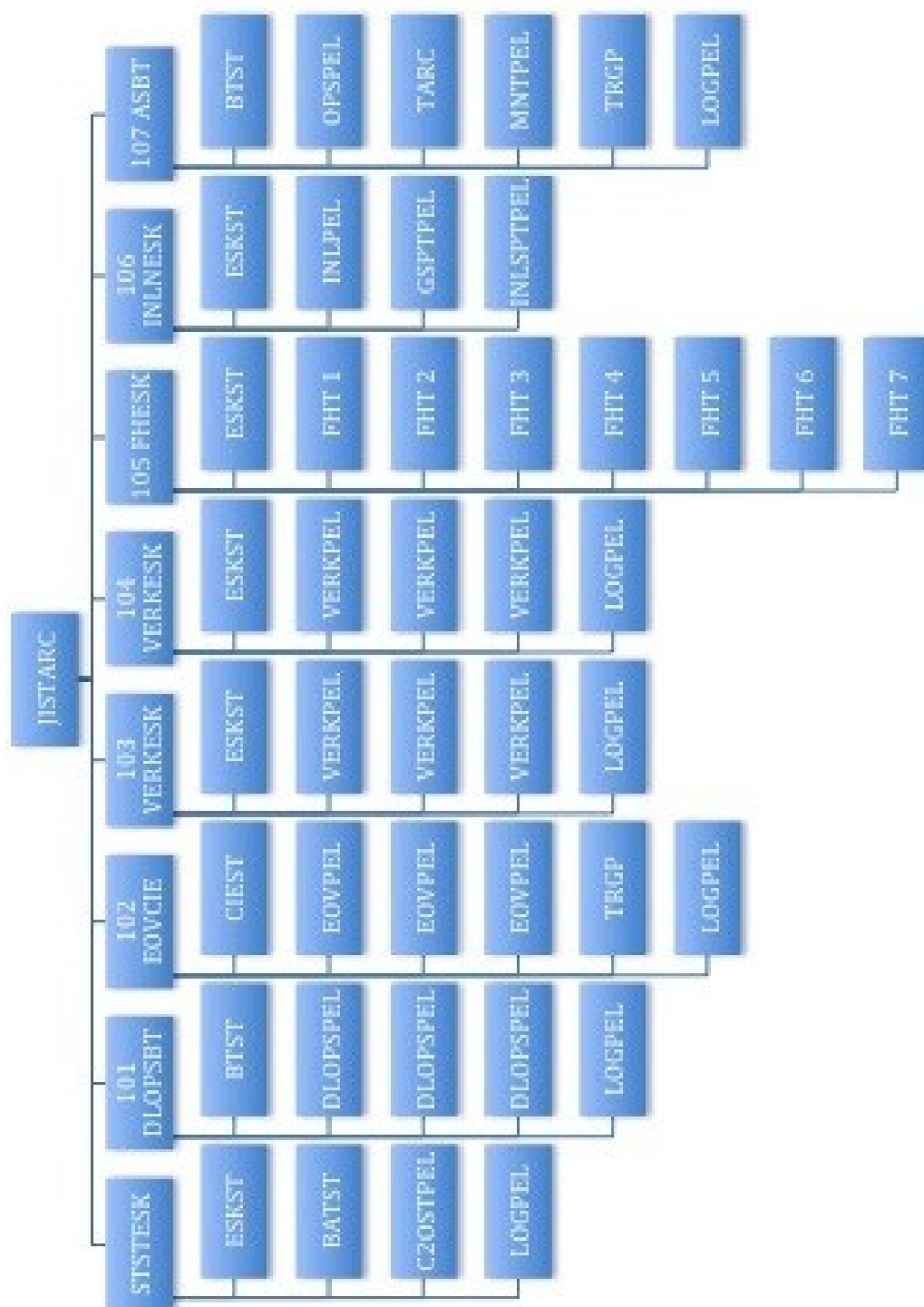
Artikel 7

1. Er is een Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst.
2. De Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst heeft in het belang van de nationale veiligheid tot taak:
 - a. het verrichten van onderzoek:
 - 1°. omtrent het potentieel en de strijdkrachten van andere mogendheden, ten behoeve van een juiste opbouw en een doeltreffend gebruik van de krijgsmacht;
 - 2°. naar 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;
 - b. het verrichten van veiligheidsonderzoeken als bedoeld in de Wet veiligheidsonderzoeken;
 - c. het verrichten van onderzoek dat nodig is voor het treffen van maatregelen:
 - 1°. ter voorkoming van activiteiten die ten doel hebben de veiligheid of paraatheid van de krijgsmacht te schaden;
 - 2°. ter bevordering van een juist verloop van mobilisatie en concentratie der strijdkrachten;
 - 3°. ten behoeve van een ongestoorde voorbereiding en inzet van de krijgsmacht als bedoeld in onderdeel a, onder 2°.
 - d. het bevorderen van maatregelen ter bescherming van de onder c genoemde belangen, waaronder begrepen maatregelen ter beveiliging van gegevens betreffende de krijgsmacht waarvan de geheimhouding is geboden;
 - e. 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.

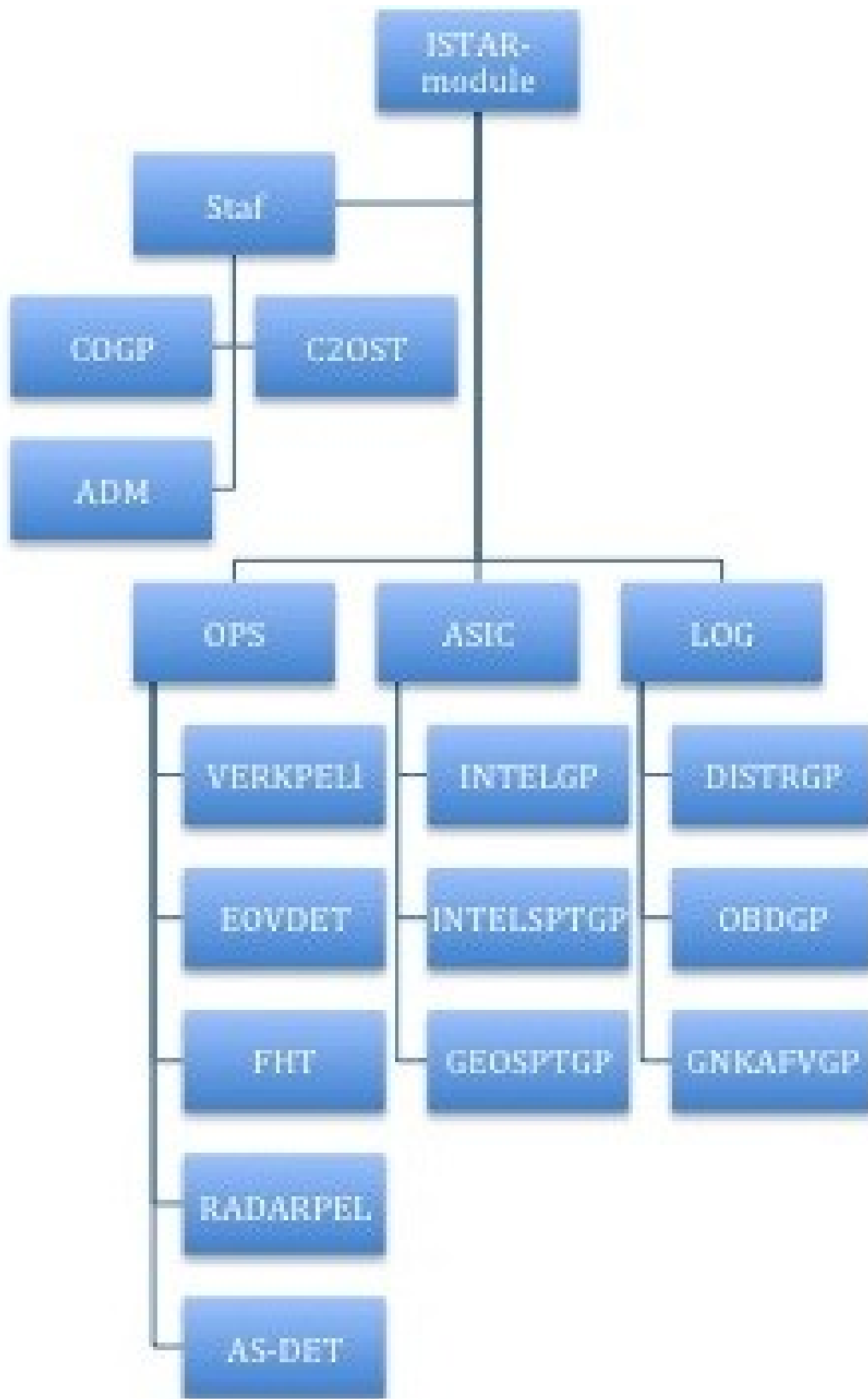
BIJLAGE 4: ORGANOGRAM MIVD



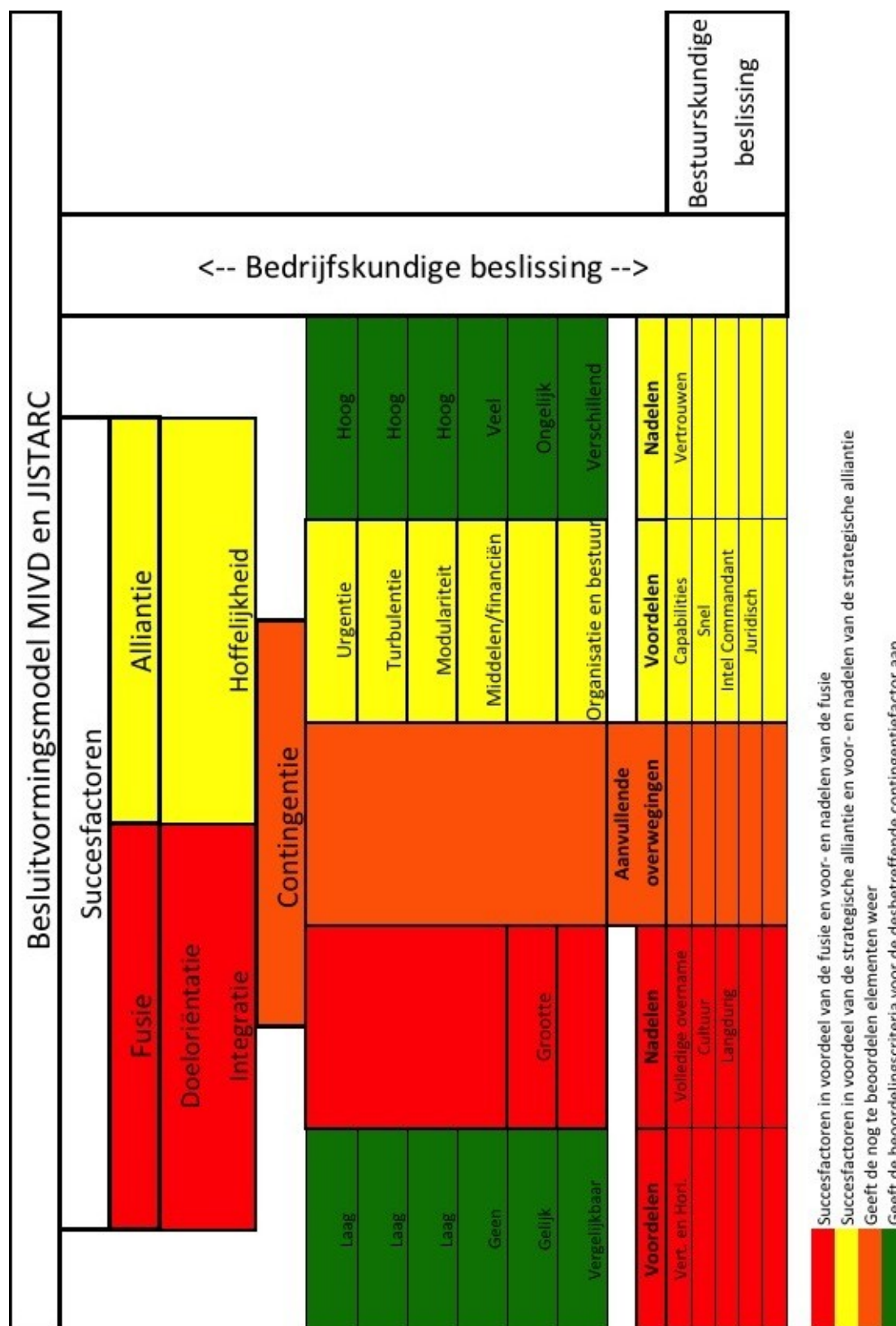
BIJLAGE 5: ORGANOGRAM JISTARC



BIJLAGE 6: ORGANOGRAM ISTAR MODULE



BIJLAGE 7: BESLUITVORMINGSMODEL MIVD EN JISTARC



BRONNEN

103 ISTAR-bataljon. (sd). Operationeel Concept - Generieke ISTAR-module.

Annink, A. (2011, 12 4). Aanwijzing SG A/974. *Operationele inzet van inlichtingenmiddelen bij militaire operaties in het buitenland*. 's-Gravenhage: Ministerie van Defensie.

Carpenter, M., & Sanders, W. (2009). *Strategic Management - A dynamic perspective, concepts and cases*. New Jersey: Pearson Education Limited.

Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). 30 Years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17 (S1), S1-S5.

Engelen, D. (2000). *De Militaire Inlichtingen Dienst 1914 - 2000*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Engelen, D. (1999). *De militaire inlichtingendiensten*. PIVOT, Ministerie van Defensie en Ministerie van OCenW. Europrint BV.

Duysters, G., Heimeriks, K., & Jurriëns, J. (2004). An integrated perspective on alliance management. *Journal on Chain and Network Science* (4), 83-94.

Duysters, G., Man, A. d., Vanhaverbeke, W., Looy, B. v., Lecocq, C., Belderbos, R., et al. (2006). *Samenwerking universiteiten, hogescholen, onderzoeksinstituten, intermediairen en bedrijven - Een studie van de internationale literatuur*. TU Eindhoven, K.U. Leuven en LUC/TU Eindhoven. Brussel: Vlaamse raad voor Wetenschapsbeleid.

Dekker, H. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society* (29), 27-49.

Dessens, C. (2005). *Inlichtingen en Veiligheid Defensie: Kwaliteit, Capaciteit en Samenwerking*. Onderzoeksgroep Inlichtingen en Veiligheid Defensie, Ministerie van Defensie. Ministerie van Defensie.

Doz, Y., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage - The art of creating value through partnering*. Boston: Harvard business school press.

Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht. (1996, mei 23). Militaire Doctrine. 's-Gravenhage: PlantijnCasparie Zwolle.

Freidheim, C. (1998). *The trillion dollar enterprise - How the alliance revolution will transform global business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.

Gertsen, M., Sørderberg, A., & Torp, J. (1998). *Cultural dimensions of international mergers and acquisitions*. Berlijn: Walter de Gruyter.

Gill, P., & Phythian, M. (2006). *Intelligence in an Insecure World*. Cambridge: MPG Books Group.

Gomes-Casseres, B. (1996). *The alliance revolution - The new shape of business rivalry*. Massachusetts: Harvard University Press.

Hagedoorn, J., & Duysters, G. (2002). The Effect of Mergers and Acquisitions on the Technological Performance of Companies in a High-tech Environment. *Technology Analysis & Strategic Management*, 14 (1), 67-85.

Hakvoort, L. (2010). *Concept Voorlopig Reorganisatieplan JISTARC*. Ministerie van Defensie. 's-Gravenhage: Ministerie van Defensie.

Haleblian, J., Devers, C., McNamara, G., Carpenter, M., & Davison, R. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, 35 (469), 469-502.

- Joint Publication 2-0. (2007). *Joint Intelligence*. Department of Defense.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2006). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson Education Limited.
- Jong, H. d. (2011, December). Joint ISTAR Commando. *VOC Mededelingen - Vereniging Officieren Cavalerie*, 72 (329), pp. 6-8.
- King, A. (2010). The internationalization of the armed forces. In J. Soeters, P. Fenema, & R. Beeres, *Managing military organizations - Theory and practice* (pp. 42-54). Abingdon: Routledge.
- Kluiters, F. (1993). *De Nederlandse inlichtingen- en veiligheidsdiensten*. 's-Gravenhage: Sdu Uitgeverij Koninginnegracht.
- Koelma, W. (2011, 12). JISTARC, het licht in de duisternis. *VOC Mededelingen - Vereniging Officieren Cavalerie*, 72 (329), pp. 9-10.
- Lee, K., & Pennings, J. (1996). *Mergers and acquisitions: strategic - organizational fit and outcomes*. University of Pennsylvania, Department of Management. Steinberg Hall.
- Man, A. d. (2006). *Alliantiebesturing - Samenwerking als precisie-instrument*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Man, A. d., Zee, H. v., & Geurts, D. (2001). *Succesvol samenwerken - Over strategische samenwerking in het netwerkperk*. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij BV.
- Man, A. d., & Duysters, G. (2003). *Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation*. Eindhoven: TU Eindhoven.

Man, A. d., Roijackers, N., & Graauw, H. d. (2010). Managing dynamics through robust alliance governance structures: The case of KLM and Northwest Airlines. *European Management Journal* (28), 171-181.

MIVD. (2011). *Jaarverslag 2010*. Ministerie van Defensie. Ministerie van Defensie.

MIVD. (sd). *Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst - Afdeling Contra-Inlichtingen en Veiligheid*. Opgeroepen op feb 25, 2012, van Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst: <http://www.defensie.nl/mivd/>

Ministerie van Justitie. (2002). *Wet op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten 2002*. 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers.

Puranam, P., Singh, H., & Chaudhuri, S. (2009). Integrating Acquired Capabilities: When structural Integration is (Un)necessary. *Organization Science* , 20 (2), 313-328.

Sievers, C. (2011, 12 3). 103 JVE. *De Verkenner* , 3 (3), pp. 8-9.

Sievers, C. (2011, 12). De ISTAR-module. *Mededelingen VOC - Vereniging Officieren Cavalerie* , 72 (329), pp. 15-17.

Sijnhorst, F. (2004, 4). *Vereniging Officieren Verbindingsdienst*. Opgeroepen op 21, 2012, van www.vovklict.nl/intercom/2004/4/103_ISTAR_Bataljon.pdf

Stahl, G., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science* , 19 (1), 160-176.

Ramaswamy, K. (1997). The performance impact of strategic similarity in horizontal mergers: Evidence from the U.S. banking industry. *Academy of Management Journal* , 40 (3), 679-715.

Respondent 1

Respondent 2

Respondent 3

Respondent 4

Respondent 5

Reijn, J. v. (2010). Militair of civiel, centraal of decentraal: de wordingsgeschiedenis van de MIVD. In B. d. Graaf, E. Muller, & J. v. Reijn, *Inlichtingen- en veiligheidsdiensten*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Thompson, A., Gamble, J., & Strickland III, A. (2006). *Strategy winning the marketplace - Core concepts, analytical tools and cases*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Wiebes, C. (2002). *Intelligence en de oorlog in Bosnië 1992 - 1995 De rol van inlichtingen- en veiligheidsdiensten*. Amsterdam: Boom.