

Mogelijkheden

OSINT nog onbenut

*Organizational learning binnen JISTARC
op het gebied van open source intelligence*



Cadet-Vaandrig R. Schiffelers

| NEDERLANDSE DEFENSIE ACADEMIE

| FACULTEIT MILITAIRE WETENSCHAPPEN

| BREDA

Mogelijkheden OSINT nog onbenut

Organizational learning binnen JISTARC op het gebied van open source intelligence

Auteur:	Ricardo Schiffelers
WerknemersID:	343616
E-mailadres:	R.Schiffelers@mindef.nl
Onderwijsinstelling:	Faculteit Militaire Wetenschappen
Studierichting:	Militaire Bedrijfswetenschappen
Scriptiebegeleider:	Dr. Ir. Maj (R). Bas Rietjens
Scriptieperiode:	Januari – maart 2017
Plaats:	Breda
Datum:	19-03-2017

Voorwoord

De scriptie die voor u ligt is een verslag van het onderzoek dat is uitgevoerd over de organizational learning op het gebied van OSINT binnen de eenheid JISTARC. Deze scriptie is geschreven als afsluiting van de studie Militaire Bedrijfswetenschappen aan de Nederlandse Defensie Academie. Mijn interesse in het informatiedomein en het leren van gemaakte fouten heeft de aanzet tot dit onderzoek gegeven.

Het onderzoek verliep wellicht niet altijd geheel volgens verwachting, maar het enthousiasme waarmee ik op de werkvloer ontvangen ben heeft dit meer dan goed gemaakt. Binnen JISTARC ben ik erg goed ontvangen en heb ik de kans gekregen om, behalve de geïnterviewde respondenten, ook met verschillende personen te spreken en mee te mogen kijken met een cursus. Ook de respondenten binnen de Koninklijke Marechaussee waren erg enthousiast en open in hun medewerking. Graag wil ik alle respondenten van harte bedanken voor hun bijdrage aan mijn onderzoek. Mede door al hun behulpzaamheid en openhartigheid heb ik dit onderzoek succesvol kunnen voltooien.

Daarnaast wil ik nog een bijzonder woord van dank richten aan mijn begeleider, Bas Rietjens. Zelden heb ik iemand ontmoet die, iedere keer weer, met zo'n enthousiasme te werk gaat dat je zelf geen andere keuze hebt dan er in mee te gaan. Dank voor al het advies, kritiek, de ondersteuning en de begeleiding tijdens mijn scriptie.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Cadet-Vaandrig Ricardo Schiffelers

Breda, 19 maart 2017

Samenvatting

De afgelopen twee decennia heeft een razendsnelle ontwikkeling van de ICT-wereld met zich meegebracht. Het internet is toegankelijk vanuit praktisch de hele wereld en we maken hier gretig gebruik van. De data die zich op het internet wordt gedeeld groeit dan ook exponentieel. De tak open source intelligence maakt gebruik van alle publiekelijke informatie die zich op het internet, maar ook in de rest van de wereld bevindt. Recente ontwikkelingen hebben de waarde van open source intelligence aangetoond en hebben deze vorm van inlichtingen tot een hot item gemaakt. Vanwege de snelle ontwikkelingen is het voor bedrijven soms lastig om mee te kunnen gaan met de veranderingen. Het is daarom relevant om te onderzoeken hoe JISTARC op dit gebied leert en zich weet aan te passen aan deze veranderende omgeving.

Er is gekozen voor een traditioneel kwalitatief onderzoek. Eerst is er aan de hand van een raamwerk een aantal criteria gedefinieerd waarmee een organisatie organizational learning kan bevorderen. De verschillende datacollectiemethoden die zijn toegepast zijn semigestructureerde interviews, observatie en het bestuderen van beleidsdocumenten. Er zijn 7 respondenten geïnterviewd, uiteenlopend in rang en functie. Hiervan zijn er vier werkzaam bij JISTARC, twee bij de Koninklijke Marechaussee en een bij TNO, deze laatste heeft geholpen om met de overige respondenten in contact te komen. Daarnaast is er een dag van de *internet research course* bijgewoond, waarbij ook gesproken is met de instructeurs. Als laatste is er een concept blauwdruk bestudeerd die op het moment in de maak is door de verschillende spelers op het gebied van OSINT binnen Defensie. Het is belangrijk daarbij te vermelden dat deze blauwdruk nog niet definitief is en ook niet de mening van enig commandant representeert.

Na het dataverzamelingsproces doorlopen te hebben, maar ook tijdens het proces, kwam al snel voren dat Defensie achterloopt in de ontwikkelingen op het gebied van open source intelligence. Hierdoor is het theoretisch kader dat voor dit onderzoek is ontwikkeld nog niet geheel van toepassing op de huidige situatie. Wel heeft het onderzoek een algemeen beeld kunnen schetsen van huidige situatie en de problemen waar tegen aan gelopen wordt.

Een analyse van de resultaten leidt tot de conclusie dat er knelpunten zijn, die de ontwikkelingen van OSINT binnen JISTARC beperken. De grootste beperking is dat JISTARC meer middelen nodig heeft om de OSINT-organisatie te ontwikkelen. Zowel de huidige software als hardware voldoen niet om OSINT succesvol toe te kunnen passen. Daarbij komt ook kijken dat het personeel dat voor OSINT ingezet wordt erg beperkt is. Daarnaast zorgt gedateerde wet- en regelgeving voor veel onduidelijkheid. Wetten die zijn opgesteld in een tijd waar de mogelijkheden van de ICT-wereld nog niet zo ver reikte als nu, voldoen niet meer.

De knelpunten die uit dit onderzoek naar voren komen zijn ook onderkent door de medewerkers van JISTARC. Zij werken daarom aan een blauwdruk waarin de knelpunten worden aangegeven en voorstellen worden gedaan voor een gewenste situatie. De aanbeveling is dan ook dat Defensie JISTARC voorziet in de benodigde middelen, waarna JISTARC met behulp van de OSINT-blauwdruk hun organisatie kan ontwikkelen.

Summary

In the past two decennia, the ICT world has seen an incredible development. You can reach the internet from practically the whole world and we make eager use of this. Therefore, the data that is shared through the internet, is growing exponentially. Open source intelligence uses the publicly available information on the internet, but also in other parts of the world. Recent events have shown the value of open source intelligence and made this form of intelligence a hot item. Because of the rapid development that comes paired with ICT technologies like open source intelligence, companies can find it difficult to adjust their organizations accordingly. It is therefore relevant to take a closer look at how an intelligence unit like JISTARC learns in this area, and how it translates this in adjusting to the changing environment.

A traditional qualitative research was chosen to investigate this subject. Firstly, a framework was used to define a number of criteria, with which an organization can improve their application of organizational learning. Seven respondents were interviewed, ranging in rank and positions. Four of these are employees of JISTARC, two of the Dutch Royal Marechaussee and one who works at TNO, the latter being instrumental in contacting the other respondents. Subsequently a part of the *internet research course* was attended, where the instructors were also able to add to the observations. Lastly a concept blueprint was studied that is currently in the making. Several players in the OSINT field within the Dutch defense organization are working together to create this report. It is important to note that this document is not final and does not represent the opinion of any commander whatsoever.

After the data collection process, and during, observations showed that the Dutch defense organization is behind in their open source intelligence development. This had as result that the framework designed for this thesis wasn't really applicable to the current situation of JISTARC. The research was able to paint a generic picture of the situation and identify current bottlenecks

Analysis of the results led to the conclusion that there are bottlenecks which limit the development of JISTARC regarding OSINT. The biggest limitation is that JISTARC lacks the resources needed to successfully develop their OSINT organization. Both the current software as hardware does not suffice to successfully apply OSINT. In addition, there's only limited personal that is assigned to OSINT. In addition, vague laws and regulation cause uncertainty regarding the execution of OSINT. Laws that were drafted in a time where the possibilities of the ICT world didn't stretch as far as they do now, do no longer suffice for the current state

De bottlenecks that are identified in this research are also recognized by the personnel of JISTARC. That is why they are working on a blueprint in which the bottlenecks are indicated and suggestions for a desired situation are made. Therefore, the recommendation is that the Dutch defense organization provide the required resources, after which JISTARC can develop their organization with help of the OSINT blueprint.

Afkortingen

CIA	<i>Central Intelligence Agency</i>
CIMIC	<i>Civiele en militaire coöperatie</i>
CLAS	<i>Commando Landstrijdkrachten</i>
ENLETS	<i>European Network of Law Enforcement Technology Services</i>
EOV	<i>Elektronische Oorlog Voering</i>
IGO	<i>Informatie gestuurd optreden</i>
ISTAR	<i>Intelligence, Surveillance Target Acquisition & Reconnaissance</i>
JISTARC	<i>Joint Intelligence, Surveillance Target Acquisition & Reconnaissance Commando</i>
KMar	<i>Koninklijke Marechaussee</i>
MINUSMA	<i>United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali</i>
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MIVD	<i>Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NGO	<i>Non-governmental organization</i>
OPCO	<i>Operationeel Commando</i>
OSD	<i>Open source data</i>
OSIF	<i>Open source information</i>
OSINT	<i>Open source intelligence</i>
OSINT-V	<i>Validated open source intelligence</i>
R1 t/m R6	<i>Respondent 1 t/m Respondent 2</i>
SFOR	<i>Stabilization Force in Bosnia and Herzegovina</i>
SIGINT	<i>Signals Intelligence</i>
TNO	<i>(Nederlandse Organisatie voor) Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek</i>
WBP	<i>Wet Bescherming Persoonsgegevens</i>
WPg	<i>Wet Politiegegevens</i>
WSv	<i>Wetboek van Strafvordering</i>

Inhoud

Voorwoord	i
Samenvatting	ii
Summary	iv
Afkortingen	vi
Inhoud.....	vii
1. Inleiding	1
1.1 Probleemanalyse	2
1.2 Methodologie.....	3
1.3 Onderzoeksopzet	4
2. Theoretisch kader	5
2.1. OSINT	5
2.1.1. Creëren van OSINT.....	5
2.1.2. Toepassing.....	8
2.1.3. Legaliteit.....	9
2.2. Organizational learning	10
2.2.1. De vier niveaus.....	11
2.2.2. Obstakels	15
3. Methode en techniek van onderzoek	21
3.1. Onderzoeksstrategie.....	21
3.1.1. Caseselectie	21
3.2. Datacollectie	22
3.3. Data-analyse	23
3.4. Kwaliteitsaspecten	24
4. Resultaten	26
4.1. OSINT	26
4.1.1. Creëren van OSINT.....	27
4.1.2. Toepassing.....	28
4.1.3. Legaliteit.....	29
4.2. De vier niveaus	30
4.2.1. Individual learning	30
4.2.2. Group learning.....	30
4.2.3. Environmental learning	31
4.2.4. Organizational learning	31

4.3.	De obstakels.....	33
4.4.	Vergelijking Koninklijke Marechaussee	37
5.	Conclusie en aanbevelingen	39
5.1.	Conclusie	39
5.2.	Reflectie.....	41
5.2.1.	Methode.....	41
5.2.2.	Theorie	42
5.2.3.	Proces	43
5.2.4.	Rol van onderzoeker.....	43
5.3.	Aanbevelingen	44
5.3.1.	Vervolgonderzoek	45
	Bibliografie.....	46
	Bijlage 1 – Interview protocol.....	A
	Bijlage 2 – Interview tabellen	C

1. Inleiding

De krijgsmacht maakt al gebruik van Open Source Intelligence (OSINT) sinds de Tweede Wereldoorlog (*Burke, 2007*). Maar waar OSINT vroeger uit het combineren en analyseren van vrij toegankelijke informatie bestond, verandert de modernisatie van de wereld de bruikbaarheid. Waar OSINT vroeger gebruik maakte van open media zoals televisie, radio, kranten en administraties van bedrijven, heeft de opkomst van het internet een extra dimensie toegevoegd. De ontwikkelingen op het gebied van het open web zorgen ervoor dat steeds meer informatie wereldwijd beschikbaar is, waardoor er ook meer mogelijkheden voor het gebruik van OSINT ontstaan. Zo worden er duizenden gigabytes aan informatie gedeeld via het openbare web en laat iedere gebruiker zijn of haar eigen digitale voetafdruk achter.

De nieuwe mogelijkheden die ontstaan door de ontwikkelingen van het internet ontgaan ook terroristische organisaties niet. Tegenwoordig gebruiken ook extremisten publieke sites, openbare chatrooms en sociale netwerken voor propaganda, werving en organisatie en om geld in te zamelen (*Theohary, 2011*). De relatieve veiligheid die de enormiteit van het internet hen biedt, zorgt ervoor dat steeds meer terroristische organisaties dit medium opzoeken. Het internet biedt de mogelijkheid tot anonieme en snelle wereldwijde communicatie, is makkelijk toegankelijk en is daarnaast ook nog eens relatief goedkoop ten opzichte van andere media. Dit heeft er dan ook voor gezorgd dat praktisch alle terroristische organisaties gebruik maken van het internet (*Weimann, 2004*) en dus ook digitale voetafdrukken achterlaten.

Organizational learning is het proces waardoor een organisatie kennis creëert of bestaande kennis kan samenstellen (*Huysman, 2000*). Bij een snel veranderende omgeving zoals die binnen het domein van OSINT, is het van belang dat er zoveel mogelijk leerwinst behaald wordt op die plekken waar deze beschikbaar is. Er kan kennis worden opgedaan vanuit eigen ervaringen of door te leren van anderen. Het leren van anderen kan op een groot aantal manieren, waarbij Huysman (*1996*) redeneert dat er geen beste manier van leren is. Het is juist de combinatie van verschillende vormen van leren die tot het beste resultaat zal leiden. Om te kijken welke combinatie van vormen tot het beste resultaat leidt zal gekeken moeten worden naar de obstakels die gepaard gaan met de verschillende methoden en welke combinatie het beste met deze obstakels om kan gaan.

1.1 Probleemanalyse

Nieuwe technieken die door de krijgsmacht geadapteerd worden zullen nooit vlekkeloos ingevoerd kunnen worden. Doordat er weinig tot geen ervaring is met nieuwe technieken moet een strategie ontwikkeld worden die er voor zorgt dat een nieuw begrip op de juiste manier wordt geïntegreerd in een organisatie. Deze integratie gaat via verschillende methoden van leren die allen gepaard gaan met eigen voor- en nadelen.

Om erachter te komen welke methode, of combinatie van methoden, het beste gebruikt kunnen worden om een organisatie nieuwe technieken te laten leren en toepassen, is dus onderzoek nodig.

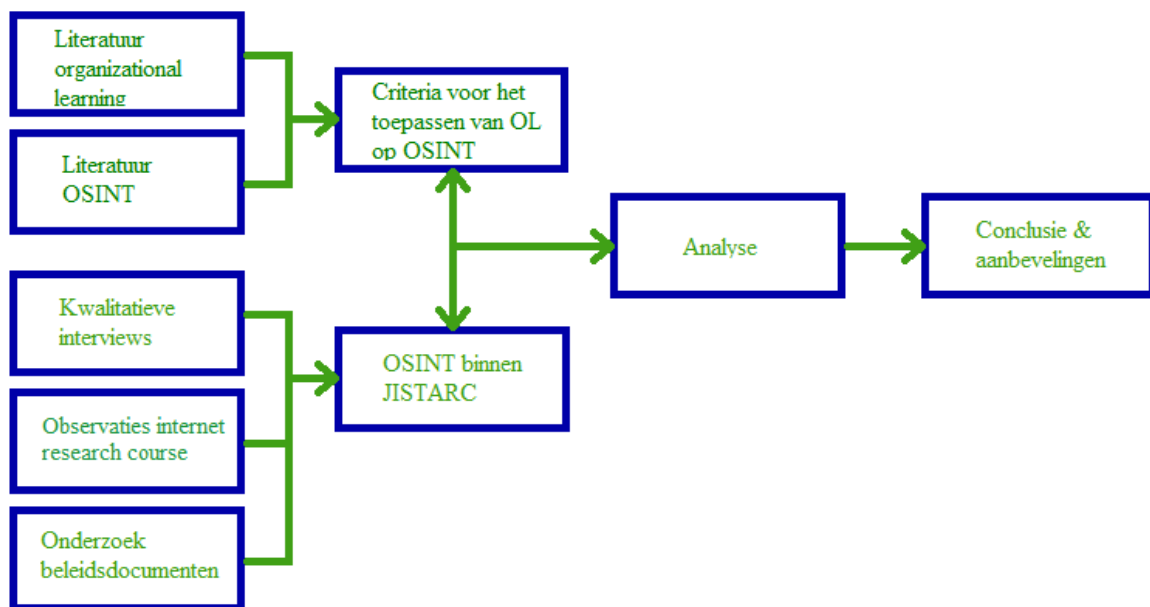
Een voorbeeld hiervan is een eerder onderzoek door Noll en Rietjens, dat de moeilijkheden van het leerproces laat zien door de aanpassingen van de NATO op civiel en militaire coöperatie (CIMIC) te onderzoeken (*Noll & Rietjens, 2016*). In dit onderzoek kwam naar voren dat in er een gat zat tussen het concept dat was opgericht voor CIMIC en wat de praktijk nodig had. Dit probleem werd eerst onderkend tijdens SFOR in Bosnië, daarna tijdens KFOR in Kosovo en wederom tijdens ISAF in Afghanistan. Ondanks de aanzienlijke ontwikkelingen waren er een aantal obstakels die ervoor zorgden dat de maximale leerwinst behaald werd. NATO bezit volgens Noll en Rietjens alle ingrediënten om een succesvolle organisatie te zijn, maar mist de capaciteit om te functioneren als een gelijkgestemd instituut waardoor het leervermogen kan worden geoptimaliseerd.

OSINT is ook een relatief nieuw begrip binnen de krijgsmacht. Doordat bij het invoeren van nieuwe methoden vaak nog speling zit tussen wat er op papier is opgesteld en wat de praktijk nodig heeft, kan het zijn dat hier wellicht een brug tussen nodig is. Binnen het commando landstrijdkrachten (CLAS) houdt vooral de inlichtingen eenheid Joint Intelligence, Surveillance Target Acquisition & Reconnaissance Commando (JISTARC) zich bezig met OSINT. Deze in 2011 opgerichte eenheid heeft als hoofddoel het leveren van relevante informatie en inlichtingen aan de te steunen eenheid. Vanwege de enormiteit van de informatie waaruit OSINT gehaald kan worden is het belangrijk dat dit zo effectief en efficiënt mogelijk gebeurt. In dit onderzoek zal dan ook gepoogd worden om erachter te komen op welke manier JISTARC nu leert op het gebied van OSINT, welke eventuele bottlenecks met deze methoden gepaard gaan en hoe deze overwonnen kunnen worden.

Het doel van dit onderzoek is *het leveren van een bijdrage aan de organisatie van OSINT binnen JISTARC door het leervermogen van JISTARC op dit gebied te analyseren.*

1.2 Methodologie

Om het doel van dit onderzoek en de stappen die gezet moeten worden te visualiseren is een onderzoeksmodel gemaakt, te zien in figuur 1. Hierdoor is in een oogopslag te zien op welke wijze het onderzoek is opgebouwd (*Verschuren & Doorewaard, 2007*). In het onderzoeksmodel zijn de onderzoeksoptiek en het onderzoeksobject weergegeven. In dit geval is de organizational learning op het gebied van OSINT binnen JISTARC het onderzoeksobject. Dit object wordt bekeken door de bril van de onderzoeksoptiek, de criteria voor het toepassen van organizational learning op OSINT. Door te kijken naar welke informatie nodig is voor het theoretische kader om het onderzoek heen kunnen hier ook deelvragen worden gedefinieerd.



Figuur 1 - Onderzoeksmodel

Om de doelstelling van dit onderzoek te behalen is het van belang om een gegronde aanbeveling te kunnen doen. Dit kan gegarandeerd worden door de aanbeveling op zowel de praktijk als theorie te baseren. Hiertoe is de volgende hoofdvraag gedefinieerd:

Hoe leert JISTARC op het gebied van OSINT en welke uitdagingen ondervindt zij hierbij?

Uit de hoofdvraag kunnen we de volgende deelvragen afleiden:

1. Welke criteria zijn van belang voor het lerend vermogen op het gebied van OSINT?
2. Hoe leert JISTARC op het gebied van OSINT?
3. Hoe geeft JISTARC invulling aan organizational learning in het licht van de geïdentificeerde criteria op het gebied van OSINT.

Met deze vraagstelling poogt dit onderzoek een duidelijk inzicht te creëren in de criteria die het toepassen van organizational learning met zich mee brengt en hoe JISTARC hier in de praktijk invulling aan geeft.

1.3 Onderzoeksopzet

De eerste deelvraag zal beantwoord worden door middel van studie van academische literatuur en beleidsdocumenten die in het tweede hoofdstuk uiteengezet worden. Zo zal er worden ingegaan op wat OSINT precies inhoudt en hoe het kan worden toegepast, hoe organizational learning kan worden toegepast en hoe deze twee domeinen samen komen. Het derde hoofdstuk behandelt de methoden van onderzoek die in dit onderzoek gebruikt zullen gaan worden. Daarna worden in het vierde hoofdstuk de resultaten besproken waarmee antwoord wordt gegeven op de vraag hoe JISTARC op dit moment leert op het gebied van OSINT. Vervolgens zal in hoofdstuk vijf de derde deelvraag beantwoord worden in de analyse van het onderzoek door het huidige leervermogen van JISTARC op het gebied van OSINT te analyseren vanuit het perspectief van de geïdentificeerde criteria. Afsluitend zal er een conclusie worden getrokken waarmee aanbevelingen worden gedaan aan JISTARC.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal de theoretische basis worden gelegd waarmee het onderzoek zal worden uitgevoerd. Eerst zal er worden ingegaan op het begrip OSINT. Er wordt behandeld wat het inhoudt, hoe het verzameld en verwerkt wordt. Ook zal er naar de toepassing van OSINT worden gekeken en randvoorwaarden die bij het gebruik komen kijken. Vervolgens komt organizational learning aan bod. Hierbij worden vier niveaus beschreven, obstakels die in het leerproces kunnen ontstaan en welke verzachtende methoden een organisatie kan toepassen om zo min mogelijk last te ondervinden van deze obstakels.

2.1. OSINT

Het begrip inlichtingen wordt gedefinieerd als het product dat voortvloeit uit het verzamelen, reproduceren, integreren, analyseren, evalueren en interpreteren van de beschikbare informatie betreffende andere landen of gebieden, als ook informatie en kennis over de vijand die vergaard is door observatie, onderzoek en analyse (*Burke, 2007*). De nadruk moet hierbij worden gelegd op het feit dat inlichtingen worden gecreëerd door informatie te analyseren. Het is niet voldoende om simpelweg informatie te vergaren, want met pure informatie kan weinig tot niks gedaan worden. Open source intelligence betreft dan ook de inlichtingen die gecreëerd worden uit de open source informatie.

2.1.1. Creëren van OSINT

De termen data, informatie en kennis worden vaak overlappend gebruikt omdat niet altijd duidelijk is om welke vorm het gaat. Het proces begint bij *open source data* (OSD), de gegevens die publiekelijk toegankelijk zijn en op zichzelf geen betekenis hebben. Het gaat hier om ruwe informatie zoals foto's, geluidsopnamen of commerciële satellietbeelden. Uit de OSD wordt dan een selectie gemaakt gebaseerd op een onderwerp en validiteit van de data. Om de data te verwerken zal het geïnterpreteerd moeten worden en wordt er een betekenis aan gegeven, wat resulteert in *open source informatie* (OSIF). Dit is informatie die verspreid kan worden via het nieuws, boeken, tv, radio en het internet. Wanneer deze OSIF dan wordt geanalyseerd om antwoord te geven op een specifieke vraag, ontstaat uiteindelijk echte kennis, ofwel OSINT (*NATO, 2002*). Daarna is er nog een stap mogelijk om de OSINT te beoordelen en te labelen als *Validated OSINT* (OSINT-V), waarmee een soort garantie aan de OSINT wordt gegeven dat deze gecontroleerd en betrouwbaar is.

Het ontstaan van OSINT is niet echt vast te leggen in een routineproces, omdat er niet lineair gewerkt wordt, maar er steeds vooruit en terug gesprongen wordt in het proces. Robert Clark (2014) heeft het proces in grote stappen als volgt gedefinieerd:

Planning en identificeren van bronnen

De data voor OSINT zijn in een aantal verschillende bronnen te vinden. De grootste bron van het moment is uiteraard het internet. Dit betreft alle data die op het internet te vinden is via zoekmachines of publiekelijk toegankelijk is, niet de communicatie die via het internet plaatsvindt. Online databases zijn niet altijd vrij toegankelijk, hier moet men vaak voor toegang betalen. Een voordeel van deze databases is wel dat ze vaak beter georganiseerd zijn en de data betrouwbaarder is. Ook is er nog de oudste vorm van OSD: gedrukte literatuur. Boeken, tijdschriften en kranten staan tegenwoordig steeds vaker online, maar zijn soms alleen in hard copy te krijgen. Een aparte groep binnen de gedrukte literatuur is zogenaamde grijze literatuur. Dit zijn hard copy documenten waarvan maar een beperkte oplage gedrukt is. Deze documenten worden vaak in besloten kringen uitgegeven. Een voorbeeld hiervan is een inlichtingenmedewerker die een terroristenhandboek bemachtigt op een openbaar evenement (*Peter Eisler, 2008*). De laatste bron is er een die zowel onder open source en HUMINT kan vallen. Dit zijn de observaties van NGO's zoals het Rode Kruis en Dokters Zonder Grenzen. Deze organisaties kunnen hun observaties openlijk bekend maken waardoor ze voor iedereen toegankelijk zijn (*Clark, 2014*).

Verzamelen

Het verzamelen van open source data bestaat in dit proces uit twee stappen: de juiste data vinden en deze valideren. Vanwege de grootte van open source data kan men zich wellicht voorstellen dat het lastig kan zijn om de juiste data te vinden. Het valideren is wellicht een van de lastigste aspecten van open source data. Nagenoeg iedereen is bekend met de term OSINT en is zich ervan bewust dat de vijand deze bron tegen hen kan gebruiken. Een van de reacties hierop is om bewust verkeerde data vrij te geven om zo de vijand te beïnvloeden. Daarom moet voordat de data verwerkt wordt, altijd validatie plaatsvinden.

Verwerken

Wanneer de data verwerkt wordt naar OSIF, gaat dit vaak om het vertalen van stukken. Een probleem wat hierbij ontstaat bij veel inlichtingenorganisaties is een tekort aan vertalers, vooral voor de minder bekende talen. Verder moet er gelet worden op de neiging om aan te nemen dat een vertaling ook de bedoeling van de tekst overneemt. Het kan zomaar zijn dat door de vertaling de context niet goed overgenomen wordt, waardoor de werkelijke insteek van de informatie verandert. Bij de verwerking moet er ook rekening worden gehouden met vooringenomenheid richting bepaalde bronnen. Het komt voor dat aan sommige data meer waarde wordt gehecht omdat het uit bepaalde bronnen komt, terwijl dit niet het geval hoeft te zijn.

Analyseren

Dan volgt de belangrijkste stap, het analyseren van de informatie waardoor de OSINT ontstaat. Hierbij worden er geen oordelen over de OSIF gegeven, maar gaat het meer om achter de ware aard van de informatie te komen. Waarom is het geschreven? Is de schrijver wie hij claimt te zijn? Is de methode van verspreiding relevant? Deze vragen zorgen ervoor dat er een goed beeld gevormd kan worden, zodat het maximale nut uit de OSINT gehaald kan worden.

Verspreiden

Deze stap beschrijft wat je uiteindelijk met de OSINT doet. Geef je het uit aan klanten of gebruik je het om klanten te trekken. Er kan natuurlijk ook voor gekozen worden om de OSINT weer publiekelijk te maken. Wanneer het om gevoelige inlichtingen gaat moet er in ieder geval op de juiste manier mee worden omgegaan. Inlichtingeninstanties gaan tegenwoordig steeds meer samenwerken. Organisaties kunnen immers samen meer bereiken dan alleen. Toch zullen organisaties hun eigen doel vooropstellen en vooral samenwerken wanneer dat gunstig voor hunzelf is (*Levebre, 2003*). Er zijn verschillende samenwerkingsverbanden op het gebied van inlichtingen, die soms al dateren van het eind van de Tweede Wereldoorlog. Enkele voorbeelden zijn de Kilowatt Group, die is opgericht na het Bloedbad van München¹, het NATO Special Committee dat is opgericht in 1952 en de UKUSA Agreement, geïnitieerd door de VS in 1948 (*Levebre, 2003*). Al deze samenwerkingen vinden plaats om inlichtingen met elkaar te delen om zo tot een beter

¹ Een aanslag op Israëliische atleten door de Palestijnse terreurbeweging *Black September* tijdens de Olympische Spelen van 1972.

resultaat te kunnen komen. Een beperking van het gebruik van OSINT is de mogelijkheid en de bereidheid om de OSD, OSIF en OSINT te delen met partners.

2.1.2. Toepassing

De informatie die te vergaren is via OSINT is bijna onvoorstelbaar. Er zijn verschillende schattingen over hoeveel van de informatie die gebruikt wordt om inlichtingen te creëren uit *open sources* komt. De legendarische analist Sherman Kent schat dat tachtig procent van de informatie die nodig is om beslissingen te kunnen maken publiekelijk toegankelijk is (Wallace-Wells, 2006). De voormalige commandant van de *Defense Intelligence Agency*², Luitenant-Generaal Samuel V. Wilsen schat dat open source informatie negentig procent van de inlichtingen beslaat (Best & Cumming, 2007). Allen Dulles, een voormalig hoofd van de CIA, schatte tijdens de Koude Oorlog al dat publiekelijke bronnen minstens tachtig procent beslaan van de informatie die nodig is om de nationale strategie van de VS te bepalen. De precieze gegevens zullen wellicht nooit helemaal duidelijk worden vanwege de veranderlijke omgeving, maar er kan in ieder geval met zekerheid gezegd worden dat OSINT op dit moment de grootste bron van informatie voor inlichtingen is.

Wanneer de losse data die mensen achterlaten op het open web wordt geanalyseerd, kunnen significante conclusies worden getrokken. Zo heeft Alex Pentland, professor aan MIT, in samenwerking met zijn studenten een methode ontwikkeld waarmee het gedrag van mensen kan worden verklaard aan de hand van hun digitale voetafdruk. Deze *reality mining* kan een veel nauwkeuriger en waarheidsgetrouw beeld van een persoon geven dan subjectieve informatie zoals verslaglegging door de persoon zelf (Pentland, 2014). Methodes zoals deze zijn nodig om een weg te kunnen vinden in de wirwar van de *big data*³. Een van de grootste obstakels van inlichtingen is namelijk niet het vinden van informatie, maar het effectief verwerken van deze informatie zodat er inlichtingen uit gewonnen kan worden.

² Externe inlichtingendienst van de Verenigde Staten die gespecialiseerd is in Defensie en militaire inlichtingen.

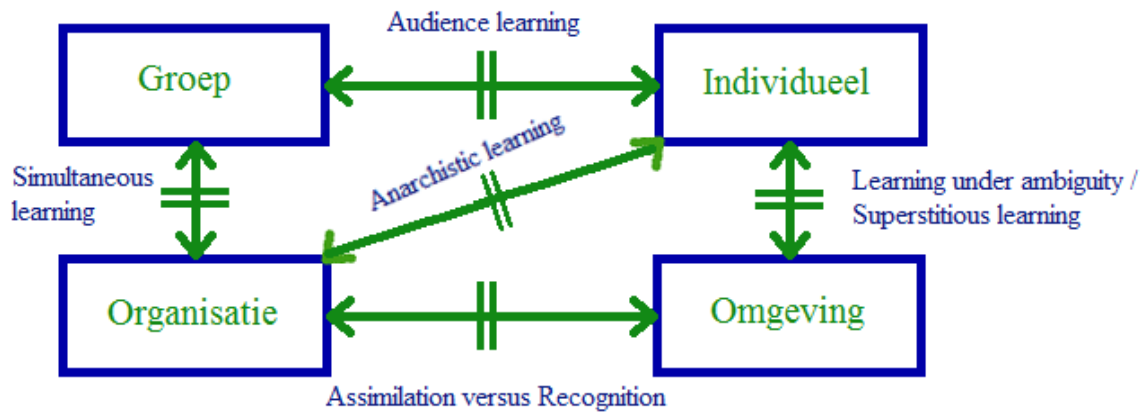
³ Alomtegenwoordige digitale data die beschikbaar is over alle aspecten van het menselijke leven (Pentland, 2014)

2.1.3. Legaliteit

Een aspect dat vast geankerd is aan het inlichtingenveld, zijn de legale randvoorwaarden die een rol spelen bij interorganisatorische en internationale samenwerkingen. Want alhoewel de data die gebruikt wordt om OSINT te creëren vrij toegankelijk is, moet er wanneer de data geanalyseerd wordt door een defensieorganisatie een rubricering aan worden toegevoegd. Wanneer een samenwerking gestart wordt zal dit vaak van bovenaf in de organisatie moeten worden goedgekeurd en kan het zelfs voorkomen dat er beperkingen op de samenwerking worden gelegd. Als voorbeeld geeft Lefebvre (2003) een Canadese zaak uit 2002 waarbij gegevens moesten worden vrijgegeven die verkregen waren via buitenlandse inlichtingendiensten. Door zaken als dit worden samenwerkingen vaak beperkt. Daarnaast bestaat er nog de angst dat gedeelde informatie gecompromitteerd wordt. Verschillende landen hebben verschillende wetten, hierdoor kunnen sommige landen soms meer met inlichtingen dan anderen. Samenwerkingen op inlichtingengebied vinden plaats op basis van vertrouwen. Wanneer dit vertrouwen beschaamd wordt, loopt men het risico dat de inlichtingen die worden gedeeld gebruikt kunnen worden voor een, door de deler, onbedoelde actie. Zo heeft Israël in 1981 een Iraakse kernreactor aangevallen, met behulp van satellietbeelden die ze hadden verkregen van de CIA. Als reactie hierop heeft de VS hun inlichtingenbeleid met Israël aangepast zodat inlichtingen verkregen van de VS alleen nog voor defensieve doeleinden gebruikt mag worden (Lefebvre, 2003).

2.2. Organizational learning

In de loop van de tijd zijn er een aantal manieren van leren gedefinieerd: individual learning, group learning, organizational learning (Back, 2004) en environmental learning (March & Olson, 1975). Deze methoden belichten alle vier een andere kant van leren in een organisatie, ze moeten dan ook niet als los van elkaar gezien worden. Het is niet zo dat het concentreren op de ene methode leidt tot een beter resultaat, maar er moet juist bewust gebruik worden gemaakt van alle vier de methoden. Huysman (1996) oppert dan ook dat er geen superieure methode is om te leren, maar dat de verschillende manieren juist gecombineerd moeten worden. De vier methodes zoals eerder genoemd zijn door Noll en Rietjens met elkaar in verband gebracht en gevisualiseerd in figuur 2 hieronder.



Figuur 2 - OL obstakels (Noll & Rietjens, 2016)

Het leerproces wordt hier beschreven als tweerichtingsverkeer tussen twee verschillende niveaus. Daarbij zijn ook de obstakels die voorkomen bij het leren volgens March & Olson (1975) en Huysman (1996), tussen de verschillende niveaus weergegeven. Het figuur is in te delen in twee vormen van processen. Het eerst is het internaliseringsproces, dit houdt in dat er geleerd wordt individueel naar groepsniveau en organisatieniveau, dus het leerproces binnen de organisatie. De tweede vorm is het institutionaliseringproces, waarbij het om het leren vanuit de omgeving gaat.

2.2.1. De vier niveaus

Individual learning

Individual learning is de basis van organizational learning, aangezien elke organisatie uit individuen bestaat. Een organisatie kan niet leren zonder de individuen die tot de organisatie behoren (Kim, 1998). Toch staan de twee niet gelijk aan elkaar, want wanneer een individu leert wil dit niet zeggen dat de organisatie leert en vice versa. Deze kennis zal van het ene niveau moeten worden overgebracht naar het andere niveau. Om deze overdracht te kunnen begrijpen moet eerst worden gekeken naar hoe de kennis in een individu kan worden verdeeld. Polanyi (1966) schreef over deze twee vormen: impliciet (*tacit*) en expliciet (*explicit*). Impliciet leren is de term die gebruikt wordt om het onbewuste proces van kennisvergaring te beschrijven (Reber, 1967, 1989) en leidt tot impliciete kennis. Wanneer een persoon van een ervaring leert en dit zijn of haar gedrag onbewust verandert spreken we van impliciet leren. Neem als voorbeeld een militair in opleiding die zijn uitrusting geïnspecteerd krijgt. De eerste keer zal dit waarschijnlijk een hoop tijd kosten, maar naarmate hij vaker zijn kast inspectie gereed maakt, zal het opruimen steeds sneller en beter gaan. De militair heeft dus een eigen routine ontwikkeld en heeft dus onbewust zijn intuïtie vergroot, ofwel impliciete kennis opgedaan, (Haldin-Herrgard, 2000). Een kenmerk van impliciete kennis is dat het ongeorganiseerd en persoonsgebonden is, daardoor is het ook lastig over te dragen aan anderen. Dit gebeurt alleen via langdurige en intensieve samenwerking waarin gedrag overgenomen kan worden (Romme, 2002). Daarnaast bestaat er nog expliciete kennis. Deze kennis is in beginsel vastgesteld via impliciet leren (Collins, 2010). Het verschil is echter dat expliciete kennis is georganiseerd, een systematisch karakter heeft en te coderen is (Romme, 2002).

Group learning

Als we uitzoomen vinden we een niveau hoger *group learning*. Zoals elke organisatie uit individuen bestaat, vindt men ook in elke organisatie groepen. Dit kunnen bijvoorbeeld een aantal werkgroepen zijn, maar ook een werkgroep en managementgroep. Een goede groepsdynamiek is van belang om een omgeving te creëren waarin mensen durven te leren. Door een veilige sfeer binnen een groep te waarborgen, kan een organisatie ervoor zorgen dat de individuen in deze groep open staan om hun gedrag te veranderen (Schein & Bennis, 1965). Daarnaast oppert Schein (1985) dat een veilige leeromgeving ervoor zorgt dat mensen over hun angst voor leren heen komen, dat ontstaat wanneer mensen worden geconfronteerd met gegevens die hun verwachtingen tegenspreken. Met een veilige leeromgeving wordt niet

bedoeld dat alles gezellig moet verlopen. Het doelt er meer op dat mensen elkaar vertrouwen waardoor ze, in plaats van bezig te zijn met zichzelf te beschermen, zich kunnen focussen op productieve discussies die tot probleemoplossingen leiden (Edmondson, 2003). Behalve het focussen op bekende problemen, geeft Edmondson ook aan dat een veilige omgeving ervoor zorgt dat groepsleden zich vrij genoeg voelen om eventuele zorgen en problemen uit te spreken (2003). Het groepsniveau levert dan ook het resultaat waarmee de organisatie hun strategie en product kan aanpassen (Edmondson, 2002).

Environmental learning

Bij *environmental learning* komt de organisatie in contact met de omgeving en andere organisaties. Een organisatie kan van andere organisaties leren, maar moet dan wel in staat zijn om de kennis te herkennen en op de eigen organisatie toe te passen (Noll & Rietjens, 2016). Organisaties kunnen veel invloed op elkaars leervermogen uitoefenen, bijvoorbeeld wanneer een concurrerende organisatie een machtspositie heeft (March, 1991), maar ook in samenwerking. Denk bijvoorbeeld aan militaire samenwerkingen, die tegenwoordig altijd multinationalaal zijn. Vanwege de verschillen in processen, verwachtingen en mandaten wordt het deelproces gehinderd (Yang & Maxwell, 2011). De hiërarchische structuur zorgt daarnaast voor dat sommige partijen niet de autoriteit hebben om inlichtingen zelf te delen, en hier toestemming voor moeten krijgen van het hogere niveau (Kim & Lee, 2006). Behalve het verschil in beleid en strategie, is er ook nog het verschil in cultuur. Hierbij komen verschil in taal, geloof, normen en waarden, geschooldheid en verschillende soorten training kijken. Bij een multinationale samenwerking zal dit verschil uiteraard groter zijn, maar ook tussen verschillende nationale organisaties zal dit effect hebben op de samenwerking.

Organizational learning

Wanneer we kijken naar het overkoepelende *organizational learning*, is te zien dat het leerproces exponentieel complexer wordt (Kim, 1998). Het leren van organisaties vindt al plaats sinds het ontstaan van de organisaties zelf, wanneer men zich aanpast aan de hand van inzichten zodat er een structurele verandering plaatsvindt heeft men immers iets geleerd (Fiol & Lyles, 1985). Toch is er nog een hoop onduidelijk over het lerend vermogen van organisaties. Zo is er na een aantal decennia van onderzoek nog steeds geen definitie van *organizational learning* waar onderzoekers het over eens zijn. Zo hebben Noll en Rietjens een tabel samengesteld uit de literatuur van Prange (1999) met daarin een groot aantal verschillende definities.

Jaar	Onderzoeker	Definitie van OL
1963	Cyert & March	Adaptive behaviour of organizations over time.
1965	Cangelosi & Dill	A series of interactions between adaptation at the individual, or subgroup levels and adaptation at the organizational level.
1978	Argyris & Schön	The process by which organizational members detect errors or anomalies and correct them restructuring the organizational theory in use.
1979	Duncan & Weiss	The process within an organization by which knowledge about action-outcome relationships and the effect of the environment on these relationships is developed.
1985	Fiol & Lyles	The process of improving actions through better knowledge and understanding.
1988	Levitt & March	Organizational are seen as learning by encoding inferences from history into routine behavior.
1991	Huber	An entity learns if, through the process of information, the range of its potential behaviours is changed. Organizations learn as any of its units acquires knowledge that it recognizes as potentially useful to the organization.
1993	Weick & Roberts	Organizational learning consists of the interrelated actions of individuals, that is their 'heedful interrelation' which results in a 'collective mind'.

Tabel 1. Samengesteld door Noll & Rietjens (2016)

Vanwege de gedateerde definitie uit Tabel 1 is er in dit onderzoek voor gekozen om nogmaals te gaan kijken naar wat de huidige literatuur zegt over OL en hierbij te zoeken naar wat recentere data. Uit deze zoektocht is Tabel 2 naar voren gekomen.

Jaar	Onderzoeker	Definitie van OL
1992	Sitkin	<i>Learning in organizations can take two forms – it can involve the development of increasingly efficient and reliable routines or it can take the form of increased resilience when confronted with novel situations.</i>

2001	Antal, Dierkes, Child & Nonaka	<i>Organizational learning refers to internal adaptation processes triggered by some kind of disjunction or unease in the relationship between the organization and what lies external and challenging to it in its environment.</i>
2002	Templeton, Lewis & Snyder	<i>The set of actions (knowledge acquisition, information distribution, information interpretation, and organizational memory) within the organization that intentionally and unintentionally influence positive organizational change.</i>
2002	Zollo & Winter	<i>A collective capability based on experiential and cognitive processes and involving knowledge acquisition, knowledge sharing, and knowledge utilization.</i>
2003	Easterby-Smith & Lyles	<i>Organizational learning refers to ‘the study of the learning processes of and within organizations’. This definition implies organizations, as discrete socio-economic entities, can learn in ways that are ‘independent of the individuals within’.</i>
2011	Argote & Miron- Spektor	<i>Organizational learning is a change in the organization that occurs as the organization acquires experience.</i>
2016	Noll & Rietjens	<i>A process with two-way interactions between different levels.</i>

Tabel 2. Samengesteld door auteur als aanvulling op Tabel 1

De basis van alle definities is uiteraard dat het om een organisatie gaat. Daarnaast zien we dat in negen van de vijftien definities een verandering binnen de organisatie genoemd wordt. Deze verandering wordt als positief of als oplossing aangegeven. Uit de verschillende omschrijvingen kan de volgende definitie worden gedestilleerd: “*Organizational learning is het vermogen van een organisatie om zich succesvol aan te passen aan een veranderende interne en externe omgeving.*” Dit is tevens de definitie die in dit onderzoek gehanteerd zal worden.

2.2.2. Obstakels

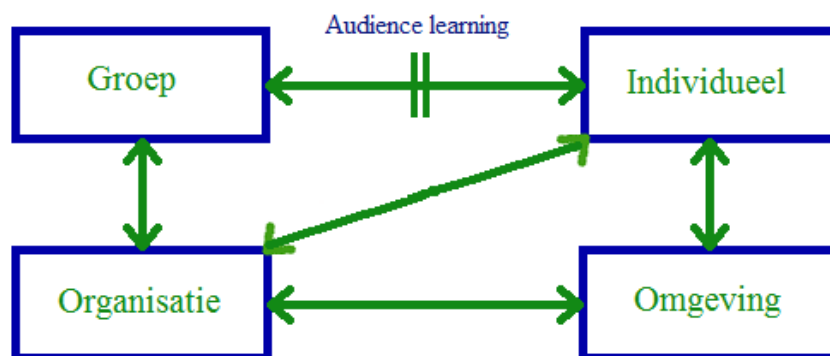
Bij het leren tussen de verschillende niveaus bestaan er obstakels die het leerproces beïnvloeden en kunnen bemoeilijken. De obstakels zijn, per interactie tussen niveaus, hierboven in figuur 2 te zien. Er zijn zeven obstakels geïdentificeerd (Noll & Rietjens, 2016):

- Audience learning
- Simultaneous learning
- Anarchistic learning
- Superstitious learning
- Learning under ambiguity
- Assimilation
- Recognition

Deze obstakels zijn ook in te delen in de twee vormen van processen die eerder genoemd zijn, het internaliseringsproces en het institutionaliseringsproces.

2.2.2.1. Internalisering

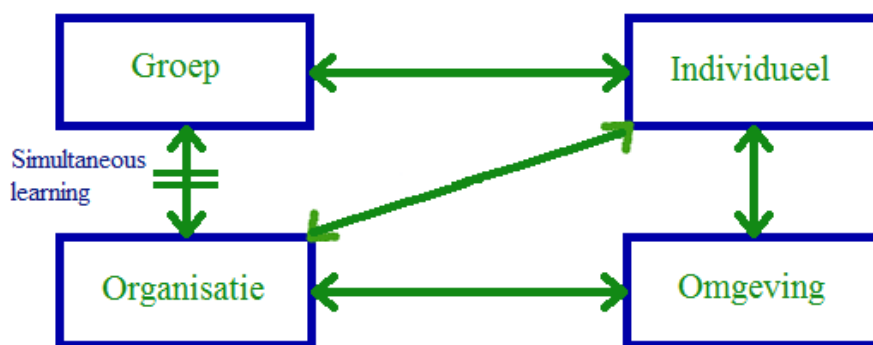
Audience learning



De eerste vorm van leren die binnen het internaliseringsproces valt is wanneer de organisatie leert door middel van een groep of individu binnen de eigen organisatie. Dus wanneer informatie wordt gepresenteerd vanuit een niveau aan een bovenliggend niveau. Dit proces heet *audience learning* (publiekelijk leren). Er zijn drie manieren waarop dit proces vergemakkelijkt kan worden. Ten eerste de transparantie, dat wil zeggen de bereidheid van een individu tot het openstaan voor feedback (Popper & Lipshitz, 2000). Door open te staan voor feedback van anderen en deze ook te accepteren, kan de leerwinst van evaluatiemethoden worden gemaximaliseerd. Hiervoor moet een individu zich wel in een

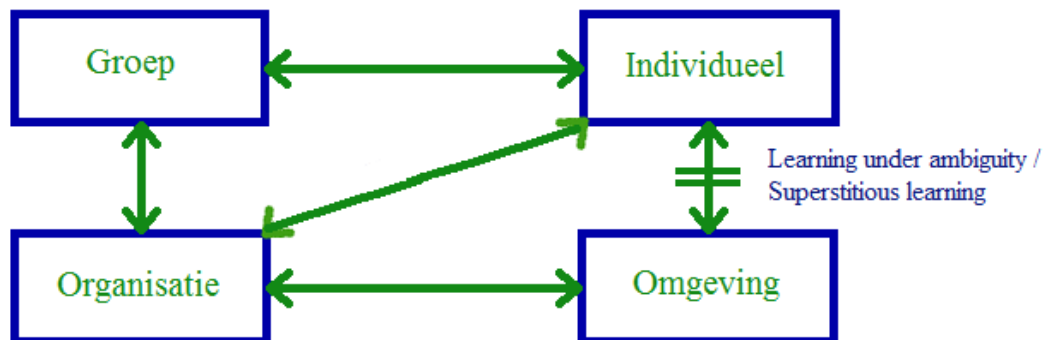
veilige leeromgeving bevinden (Popper & Lipshitz, 2000). Wanneer transparantie in de gehele organisatie te vinden is, zorgt dit er ook voor dat men zich meer bewust wordt van het eigen handelen, omdat dit ook door anderen gezien wordt (Dalsgaard & Paulsen). De tweede manier om het proces te versoepelen is het creëren van een klimaat dat aanspoort om te leren (Friedman, Lipshitz & Overmeer, 2001). Wanneer een organisatie haar leden stimuleert om te leren, zal het leervermogen vergroot worden. Denk hierbij aan het stimuleren van het uitwisselen van ervaringen en personeel de mogelijkheid te bieden om ervaringen of *lessons identified* aan te geven. Daarnaast blijkt ook dat het bewust ontwikkelen van een organizational learning klimaat de prestatie van de organisatie positief beïnvloed (Mikkelsen & Grønhaug, 1999). Als derde verzachtende factor is er nog de inzet van de organisatie (Friedman, Lipshitz & Overmeer, 2001). De hogere niveaus van een organisatie moeten ook bereid zijn om te leren van ervaringen en deze ervaringen ook vast te leggen. Het kan zijn dat op het managementniveau de bereidheid om *lessons learned* vast te leggen niet hoog is omdat men bang is dat dit de fouten benadrukt (Noll & Rietjens, 2016), maar wanneer *lessons learned* op de juiste manier worden opgeslagen in de organisatie kunnen ze worden gebruikt om personeel te onderwijzen. Hierdoor zijn deze ervaringen een belangrijke kennisbron voor de organisatie (Tsang, 1997).

Simultaneous learning



Daarnaast is er op het internaliseringsniveau sprake van *simultaneous learning* (gelijktijdig leren). Dit houdt in dat verschillende groepen binnen een organisatie gelijktijdig te maken zullen krijgen met nieuwe situaties. Ook al is er sprake van eenzelfde gebeurtenis, verschillende groepen zullen hier op een andere manier mee omgaan en hierdoor wellicht ook andere *lessons learned* definiëren. Indien er verschillende ervaringen zijn, is het aan de organisatie om te analyseren welke methode van aanpak de meest optimale is. Dit zorgt vooral voor problemen wanneer de uitkomsten compleet van elkaar verschillen. Deze

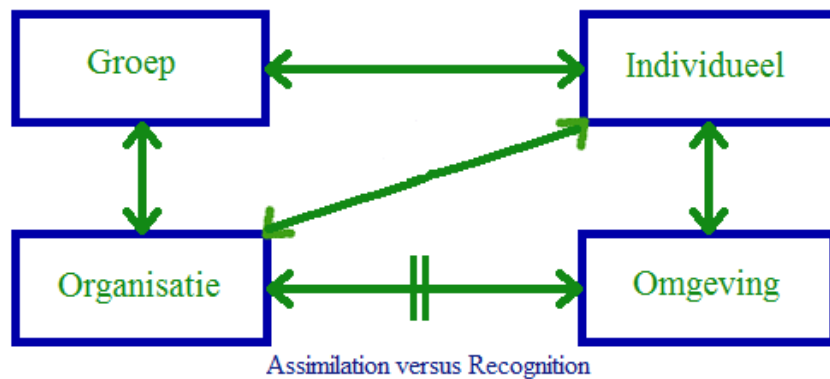
Superstitious learning en learning under ambiguity



Er zijn twee vormen van institutionalisering: het leren van eigen organisatie, dus door feedback en het leren van andere organisaties. Bij het leren door feedback kunnen twee obstakels het proces beïnvloeden. Ten eerste *superstitious learning* (bijgelovig leren). Dit obstakel komt voor wanneer een organisatie de verkeerde conclusies trekt over de invloed van de eigen organisatie op de omgeving (Levitt & March, 1998). Een voorbeeld hiervan is een monteur die een standaardprocedure uitvoert om een voertuig te repareren, maar waarbij het resultaat meerdere keren niet voldoende is. Wanneer deze monteur dan een nieuwe procedure toepast die toevallig wel werkt maar misschien niet optimaal is, terwijl het onvoldoende resultaat aan het materiaal dat hij gebruikt ligt, legt hij dus een verkeerd verband. Om hiermee om te gaan zijn er volgens Zollo (2009) twee methoden die een grote verzachtende werking hebben op superstitious learning. De eerste aanpak is om bewust bezig te zijn met leren, hierdoor komt het minder snel voor dat men ervaringen aan de verkeerde bron koppelt. Wanneer de eerdergenoemde monteur bewust naar het proces was gaan kijken, is de kans groot dat hij wel het juiste verband had gelegd. Bewust leren wordt later nogmaals aangedragen door Heimeriks (2010), waarbij hij ook schrijft dat organisaties die investeren in bewust leren, beter presteren dan organisaties die dit niet doen. De tweede methode om superstitious learning tegen te gaan is om ervoor te zorgen dat heterogeniteit van ervaringen wordt gestimuleerd. Dit wil zeggen dat mensen hun ervaringen en problemen die ze ondervinden delen. Hierdoor wordt de creativiteit van de oplossing verhoogt doordat meerdere mensen, met hun eigen expertise, ideeën kunnen uiten over de bestaande problemen binnen de organisatie. Een nadeel hiervan is dat de effectiviteit van de organisatie wordt aangetast (Zollo, 2009) doordat meerdere mensen zich bezighouden met een probleem. Het tweede obstakel houdt in dat er sprake kan zijn van *learning under ambiguity* (dubbelzinnig

leren). Dit obstakel houdt in dat de overdracht van kennis van de omgeving naar het individu wordt gehinderd. Als er iets gebeurt in de omgeving wat niet goed geanalyseerd kan worden zal dit leiden tot een gebrek van inzicht. Er zal wel lering plaatsvinden, het individu zal nog steeds de organisatie en de omgeving beïnvloeden, maar het is niet duidelijk welke gevolgen precies voortkomen uit het individu. Een voorbeeld hiervan kan zijn wanneer er in Afghanistan door leden van de nationale politie een aanslag wordt gepleegd op buitenlandse militairen. Het is niet duidelijk waarom ze tot een aanslag zijn overgegaan. Er worden wel conclusies getrokken, zonder volledig inzicht te hebben in de situatie, die het individu en de organisatie beïnvloeden.

Assimilation en recognition



Bij het leren van externe organisaties en andere omgevingsfactoren zijn er ook twee soorten obstakels die het leerproces kunnen hinderen. Het eerste heeft te maken met *assimilation* (assimilatie), met name het niet in staat zijn dit juist toe te passen als organisatie. Een organisatie moet in staat zijn om externe kennis tot de organisatie te nemen en zich deze kennis eigen te maken en de organisatie op deze kennis aan te passen. Een manier om hiermee om te gaan is het verminderen van de benodigde informatie, dus de organisatie te decentraliseren. Hierdoor wordt de werkdruk van individuen in de organisatie verminderd en zijn ze beter in staat om nieuwe kennis tot zich te nemen (*Galbraith, 1973*). *Fiol en Lyles (1985)* geven daarbij wel de kanttekening dat voor functionele organisaties, dit een stuk moeilijker is. Formele en complexe organisatiestructuren verminderen het leervermogen, maar dat leervermogen wordt gestimuleerd wanneer de besluitvorming gedecentraliseerd wordt (*Meyer, 1982*). Natuurlijk moet de omgeving ook zo gevormd zijn dat samenwerking mogelijk is met andere organisaties. Elke organisatie heeft een eigen beleid, wetgeving en een eigen kijk op strategie. Dit hindert een krachtige samenwerking. Doordat verschillende

organisaties en landen zich aan andere wetgevingen dienen te houden, kan het zijn dat samenwerking niet altijd gewenst is. Dit is vooral voor westerse landen een heikel punt, omdat zij de veiligheid van hun eigen burgers moet garanderen maar tegelijkertijd niet de mensenrechten van anderen mag beperken door samenwerking met bepaalde partners (Lefebvre, 2003).

Daarnaast bestaat er nog *recognition* (herkenning), waarmee bedoeld wordt dat een organisatie nieuwe kennis linkt aan de verkeerde bronnen. Het verband tussen nieuwe informatie en de bron hiervan, de externe omgeving, wordt niet gelegd. In plaats daarvan wordt het verkrijgen van deze nieuwe kennis toegekend aan een verkeerde bron waardoor een verkeerde combinatie van bron en kennis wordt gecreëerd.

Criteria

Uit deze verschillende obstakels en methodes die gebruikt kunnen worden om deze obstakels te verzachten, kunnen we de volgende criteria destilleren:

- Individuen moeten transparant zijn, dus open staan voor feedback.
- Een klimaat verzorgen dat leer stimuleert.
- De organisatie moet welwillend zijn om te leren
- Lessons learned moeten worden opgeslagen.
- Groepen laten specialiseren.
- Bewust omgaan met leren.
- Onderling overleg, samenwerken met problemen.
- Organisatie decentraliseren.

Aan de hand van deze acht criteria zal het onderzoek worden vormgegeven.

3. Methode en techniek van onderzoek

In het volgende hoofdstuk zal worden beschreven welke methoden er gebruikt zullen worden om het onderzoek uit te voeren. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de technieken die worden toegepast om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen.

3.1. Onderzoeksstrategie

Om het doel van dit onderzoek te halen, is het van belang dat de criteria die worden gedefinieerd gegrond zijn en gebaseerd op een stevige basis van theorie. Omdat het onderzoek hiervoor meer de diepte in moet gaan in plaats van de breedte, maakt dit onderzoek gebruik van kwalitatief onderzoek.

Er zijn drie factoren die helpen te bepalen welke onderzoeksmethode de optimale keuze is voor het succesvol behalen van het doel. Dit zijn het type vraagstelling, de mate waarin de onderzoeker controle heeft op het domein van het onderzoek en of het onderzoek zich richt op eigentijdse gebeurtenissen (*Yin, 2014*). De vraagstelling valt voor dit onderzoek onder het type *hoe, waarom*. De vraagstelling is op dusdanige wijze geformuleerd om tot een uitleg te komen over de toepassing van organizational learning op het gebied van OSINT. Daarnaast heeft het onderzoek of de onderzoeker geen controle over de omgeving die onderzocht wordt, wat ook niet nodig is. Het derde punt draait om het feit of het onderzoek zich concentreert op een huidige situatie, waar in dit geval zeker sprake van aangezien het onderzoek zich zal richten op het huidige beleid. Deze drie factoren leiden ertoe dat de casestudy de beste keus is als methode voor dit onderzoek (*Yin, 2014*).

3.1.1. Caseselectie

De veranderlijke omgeving van OSINT zorgt ervoor dat er altijd een hoop te leren valt over hoe om te gaan met deze relatief nieuwe vorm van inlichtingen. De bekwaamheid wat betreft organizational learning is iets waar Defensie nog wel eens moeilijkheden mee ondervindt, waardoor het zeer waarschijnlijk is dat hier altijd verbeterpunten voor te vinden zijn. JISTARC is een eenheid die is opgericht als reactie op de veranderingen in het inlichtingen veld, die door een intensievere samenwerking met verschillende eenheden meer kennis kan ontwikkelen dan het ISTAR bataljon afzonderlijk. Hierdoor zijn ze al een stuk verder in de bedrevenheid op het gebied van leren van hun omgeving. Omdat het onderzoek plaatsvindt in

een gelimiteerd tijdsbestek, is er voor gekozen om het onderzoek te beperken tot JISTARC aangezien er verwacht wordt dat zij, door hun ervaringen, het meeste baat zullen hebben bij de eventuele aanbevelingen.

3.2. Datacollectie

Dit onderzoek begint ten eerste met een grondige literatuurstudie. Deze studie ligt ten grondslag voor het theoretische kader waarin criteria worden gedefinieerd om de praktijk aan te kunnen toetsen. Om dit kader goed uiteen te kunnen zetten wordt er verschillende academische literatuur bestudeert en worden hieruit de belangrijkste punten toegelicht.

Daarnaast wordt er ook traditioneel kwalitatief onderzoek gepleegd door middel van kwalitatieve interviews. Het betreft hier semigestructureerde interviews. Hierbij worden er een aantal vragen voorbereid, maar reserveert de interviewer de mogelijkheid om door te kunnen vragen op punten waarbij hij dit nodig acht. Hierdoor kan er worden ingespeeld op zaken die wellicht niet binnen de verwachtingen liggen, maar die pas naar voren komen tijdens de interviews. Een ander voordeel van de methode is dat niet alleen puur naar de feiten wordt gekeken, maar de beleving van de mensen telt ook mee. Indien mogelijk en toegestaan worden de interviews opgenomen om de informatie te kunnen bestendigen en ter bevordering van het data-analyse proces. Bij de interviews zal gebruik worden gemaakt van een interviewprotocol, deze is te vinden in Bijlage 1. Om een vliegende start met het onderzoek te kunnen maken, is eerst een gesprek gevoerd met een onderzoekster bij TNO met ervaringen binnen het OSINT-domein. Dit gesprek heeft ervoor gezorgd dat de initiële contacten gelegd zijn met de verdere respondenten. Er zijn daarna in totaal 6 respondenten geïnterviewd. Het betreft hier kennismedewerkers, kaderleden en staf bij JISTARC en kaderleden en staf bij de Koninklijke Marechaussee.

Een derde methode die toegepast wordt, is het observeren. Hierbij is gekozen voor de simpele observatie, waarbij degene die geobserveerd wordt niet beïnvloed wordt door de observeerder en heeft de observeerder geen invloed op de situatie (*Bryman, 2015*). Binnen de krijgsmacht zijn er cursussen die de deelnemers een beter inzicht in de waarde en toepassingen van openbare informatie op het internet moeten geven. Om een goed beeld te krijgen van wat deze cursussen inhouden zal deze cursus van de zijlijn worden geobserveerd waarmee een beter beeld van de inhoud moet worden gecreëerd.

Als laatste methode worden er ook beleidsdocumenten geanalyseerd. Bij deze is het van belang dat authenticiteit en representativiteit van de documenten bevestigd kan worden. Daarnaast moeten de documenten betrouwbaar zijn en de inhoud duidelijk zijn. (Scott, 1990). Daarom komen alle beleidsdocumenten die gebruikt worden van officiële bronnen, waardoor de vier criteria gesteld door Scott zo goed als bevestigd kunnen worden. Een van de documenten die bekeken wordt is een concept blauwdruk die op het moment nog samengesteld wordt. Daarbij moet vermeld worden dat dit een concept is en nog niet definitief is. Daarbij vertegenwoordigt dit document niet de mening van enig commandant of medewerker.

3.3. Data-analyse

De grote hoeveelheid data die voortkomt uit de collectie zal geanalyseerd moeten worden om tot een duidelijke conclusie te komen. Om dit te bewerkstelligen zullen de documenten, de

	Interview 1	Interview 2	Interview n
Criterion 1	X	X	Y
Criterion 2	Z	W	W
Criterion n	A	D	F

Tabel 3 – Voorbeeld

observatieverslagen en de getranscribeerde interviews worden gecodeerd. De codering dient ervoor dat onderwerpen en termen die potentieel significant zijn in categorieën worden opgedeeld om zo een overzicht te creëren wat de verschillende bronnen over desbetreffende categorie zeggen (Bryman, 2014).

Met behulp van deze codering wordt hierna een matrix gemaakt, zoals het voorbeeld in tabel 3 hierboven, waarin per gecodeerde categorie staat beschreven wat de verschillende respondenten en andere bronnen hierover zeggen of schrijven. Door middel van deze matrix kan een snel en duidelijk beeld geschetst worden over wat het beeld of de waarde is van een bepaald criterium.

3.4. Kwaliteitsaspecten

Bryman (2014,2015), Verschuren & Doorewaard (2007) en Verhoeven (2014) schrijven allen over het begrip kwaliteit van de resultaten. Hierbij wordt er een verschil gemaakt tussen betrouwbaarheid en validiteit. De betrouwbaarheid is lastig vast te stellen omdat vooral in een veranderlijk domein als dat van OSINT-regels en definities in verloop van tijd kunnen veranderen. Yin beschrijft dat elke casestudy een protocol volgt wat betreft stappen, maar de informatie die gevonden wordt tijdens het onderzoek is minder voorspelbaar. Het is daarom belangrijk dat tijdens het onderzoek een continue beoordeling plaatsvindt over de nieuwe data en waarom de situatie overkomt zoals hij doet. Door dit protocol toe te passen in dit onderzoek kan ervoor gezorgd worden dat nieuw onderzoek nodig is.

Om de interne betrouwbaarheid te bevorderen zal, indien mogelijk en toegestaan, alle interviews die plaatsvinden worden opgenomen en getranscribeerd. Hierdoor is te controleren waar de gegevens in de uiteindelijke analyse vandaan komen. De externe betrouwbaarheid wordt hoog gehouden doordat het onderzoek vrij toegankelijk is en er onder andere in dit hoofdstuk aandacht aan besteed wordt hoe het onderzoek is opgezet. Hierdoor moet repliceerbaarheid mogelijk worden. Daartegenover staat dat het onmogelijk is om een situatie te bevriezen, de wereld blijft doorgaan, waardoor het reproduceren van eenzelfde situatie zeer onwaarschijnlijk is. Daarnaast zal ook een vorm van triangulatie worden toegepast, namelijk methode-triangulatie. Deze vorm houdt in dat er verschillende dataverzamelmethode worden gebruikt waardoor de betrouwbaarheid wordt verhoogd (Verhoeven, 2014).

De validiteit staat bij kwalitatief onderzoek vaak ter discussie, aangezien de onderzoeker zich mengt in het onderzoek. De data die wordt gegenereerd wordt deels gestuurd vanuit de onderzoeker, doordat deze bijvoorbeeld gerichte vragen stelt tijdens interviews. Hierom is het belangrijk dat er de juiste maatregelen worden genomen om de validiteit van het onderzoek te garanderen. Alhoewel resultaten in dit onderzoek wellicht gebruikt kunnen worden om andere situaties mee te vergelijken, is dit niet het doel van het onderzoek. Om de validiteit van het onderzoek te vergroten wordt gebruik gemaakt van een interview protocol dat terug te vinden is in bijlage 1. Hierdoor verzekert de onderzoeker zich ervan dat elke respondent dezelfde vragen beantwoordt.

De interne validiteit geeft aan in hoeverre de conclusie die getrokken wordt uit de resultaten juist onderbouwd is (Bryman, 2015). Doordat er meerdere vormen van datacollectie worden

gebruikt, verhoogt dit de validiteit aangezien dit betekent dat er meerdere bronnen zijn die tot een conclusie leiden. Een ander punt bij kwalitatief onderzoek is de begripsvaliditeit: meet je wel wat je wilt meten (*Verhoeven, 2014*). Dit ontstaat onder andere wanneer je in een onderzoek vragen stelt waarop de respondent een sociaal gewenst antwoord geeft, dus niet eerlijk durft te zijn. Een maatregel hiervoor is door gesprekstechnieken juist toe te passen. Als er met de juiste technieken doorggevraagd wordt naar bepaalde zaken kan het werkelijke en eerlijke antwoord gevonden worden. Bovendien vindt er hoor-wederhoor plaats, waarbij gecontroleerd wordt of de informatie die de respondent geeft juist is overgekomen. Dit gebeurt door de respondenten het transcript van het interview te geven, waarbij ze de kans krijgen om aanpassingen te doen.

De externe validiteit, die weergeeft in hoeverre de resultaten van dit onderzoek generaliseerbaar zijn (*Bryman, 2014*), is beperkt. Doordat dit onderzoek zich specifiek richt op de eenheid JISTARC en ingaat op de groepsdynamieken en werkomgeving van desbetreffende eenheid, zal het onderzoek niet een op een overgenomen kunnen worden voor een andere willekeurige eenheid of organisatie. Wel zullen de methodes die JISTARC toepast wellicht kunnen worden gerepliceerd, zij het op eigen wijze, bij andere eenheden. Zo wordt er een korte blik geworpen op de huidige situatie van de Koninklijke Marechaussee waarbij de overeenkomsten en verschillen aan bod komen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten beschreven worden die uit de verschillende interviews, de bestudeerde documenten en de observaties naar voren zijn gekomen. In bijlage 2 zijn tabellen te zien waar per obstakel worden weergegeven wat er over de verschillende criteria, die zijn geïdentificeerd in het tweede hoofdstuk, gezegd of geschreven wordt.

4.1. OSINT

Het huidige gebruik van OSINT als inlichtingenbron is zeer beperkt binnen JISTARC en de Nederlandse krijgsmacht. Ondanks de vele mogelijkheden die het gebruik van OSINT biedt, maakt de krijgsmacht nog geen gebruik van de gehele capaciteit van OSINT. Er zijn een aantal verschillende redenen waarom de ontwikkelingen op het gebied van OSINT nog te wensen overlaat. De verschillende struikelblokken binnen de huidige situatie van het OSINT-domein en de gewenste situatie worden besproken in een concept blauwdruk die op het moment in de maak is. Aan deze blauwdruk werken verschillende delen van de defensieorganisatie samen, om de kennis die verspreid is over de organisatie te bundelen. Deze blauwdruk is nog niet definitief en wordt nog bewerkt. Het concept zoals het er nu ligt is echter nu al een enorm robuust rapport waarin duidelijk de huidige tekortkomingen worden genoemd en waarin zeer goede voorstellen worden gedaan voor de gewenste situatie. Daarbij moet wel vermeld worden dat het om een concept blauwdruk gaat die nog niet voltooid is. In de resultaten zal soms worden verwezen naar deze concept blauwdruk, maar het is van belang dat deze nog niet definitief is en niet de mening van enige commandant, of zelfs individu, representeert.

Door middel van deze blauwdruk hopen de verschillende groepen die op het moment werkzaam zijn binnen OSINT-domein een duidelijk rapport te kunnen aanleveren waarop verder onderzoek gebaseerd kan worden. R2 en R4 bevestigen vanuit hun oogpunt ook dat 80-85% van de informatie zich in het publiekelijk toegankelijke domein bevindt. De werknemers zijn zich bewust van de capaciteit van OSINT en vinden dat het tijd is voor Defensie om hierop in te spelen. Zo zegt R3: *“Men weet ‘t, men snapt ‘t, alleen de uitvoering moet nog plaatsvinden.”*

4.1.1. Creëren van OSINT

Bij het creëren van OSINT blijkt al snel dat de middelen en faciliteiten gelimiteerd zijn. Bij sommige respondenten bestaat het beeld dat de organisatie van mening is dat OSINT succesvol kan worden toegepast met het standaard netwerk van Defensie. Behalve dat deze middelen niet snel genoeg zijn om effectief te kunnen werken, laat men ook altijd de digitale handtekening van Defensie achter op alle plekken die bezocht worden met deze middelen. R3 merkt op dat OSINT niet echt een direct effect heeft, waardoor voor de defensietop wellicht lastig in te schatten is hoe het opweegt tegen wapens die een zichtbaar effect hebben. R2 geeft daarbij aan dat veel mensen binnen Defensie denken dat de standaard ICT-middelen voldoen: “*Als je een computer hebt dan ben je klaar. Dat beeld is er.*” Uiteraard kan met deze middelen het internet wel bereikt worden, maar van het succesvol toepassen van OSINT zal geen sprake kunnen zijn. Naast de winst die behaald kan worden door een verbetering in software, is ook de hardware aan verbetering toe. Niet alleen het netwerk van Defensie is traag, ook de standaard hardware die in gebruik is, is redelijk gedateerd. Aangezien de ICT-faciliteiten voor OSINT als hun wapen gezien kunnen worden, is het van belang dat ze dan ook over de beste wapens kunnen beschikken. Hiermee doelend op betere, snellere computers die om kunnen gaan met de relatief zware programma’s die nodig zijn voor OSINT. Ook wordt er genoemd dat het slim is minimaal twee schermen per computer te hebben die de effectiviteit en efficiëntie vergroten.

Deze gelimiteerde middelen komen ook terug in de *internet research course*. Aan de cursus nemen 12 mensen per sessie deel. Deze zitten allemaal via hetzelfde IP-adres op het internet. Dit leidt ertoe dat wanneer de cursisten gebruik maken van online tools die een fair use⁴ systeem hebben, ze al snel tegen het limiet aanlopen. Daarnaast spelen de trage computers ook hier een beperkende rol. Niet alleen vertragen ze het werk door de verouderde hardware, er is ook een beperkte mogelijkheid tot het downloaden van tooling en andere software op het defensienetwerk. Dit draagt bij aan het fair use probleem dat hierboven beschreven wordt en bevestigt dat de huidige netwerkomgeving van Defensie niet voldoet voor OSINT.

⁴ Wanneer het huiselijk gebruik van auteursrechtelijk beschermde software beperkt wordt toegestaan

Een andere remmende factor die door bijna alle respondenten werd onderschreven was de taalbarrière. Omdat het operatieveld van JISTARC vaak in het buitenland ligt, heeft men personeel nodig dat de desbetreffende talen spreekt. Aan dit personeel is binnen een groot gedeelte van de krijgsmacht een tekort. Zowel R3, R4 en R6 merkte uit zichzelf op dat de taalbarrière een negatief effect heeft op de uitvoering van werkzaamheden binnen het OSINT-domein. R6 geeft aan dat het tekort leidt tot het “delen” van collega’s tussen verschillende eenheden. R4 noemt als voorbeeld een operatie als Atalanta⁵, waar wel 30 tot 40 talen bij elkaar komen. Deze beperking komt al langer voor bij Defensie en komt ook naar voren in het onderzoek van Judith van de Kuijt naar open source intelligence in VN-operaties (2016) en een onderzoek naar de Nederlandse inlichtingenbijdrage aan MINUSMA door Rietjens en de Waard (2016). Dit tekort leidt ertoe dat de stappen identificeren, verzamelen en verwerken soms maar beperkt uitgevoerd kunnen worden.

4.1.2. Toepassing

Wanneer men gaat kijken naar de toepassing van OSINT, komt er al snel naar voren dat de OSINT-capaciteit op het gebied van personeel erg beperkt is. Binnen JISTARC zijn er op het moment zo’n 13 personen die zich bezighouden met OSINT. Doordat het merendeel van de functies die aan OSINT gewijd zijn slechts deelfuncties zijn, is het erg lastig om een inschatting te maken van de tijd die daadwerkelijk aan OSINT besteed wordt. Zo houdt de OSINT-capaciteit binnen het 106^e inlichtingenskadron zich in de werkelijkheid vooral bezig met het collaten⁶. Waarbij R2 opmerkt dat: “*collation is in mijn ogen een vak apart en OSINT is een vak apart. Dat kan niet samen gaan.*”

De eerdergenoemde *internet research course* is een tweeweekse cursus die gegeven wordt door de instructiegroep OSINT/SIGINT/EOV. De cursus wordt gemiddeld negen keer per jaar gegeven en er kunnen 12 personen per sessie deelnemen. In deze twee weken wordt er vooral ingegaan op een groot aantal zoeksites, zoekmethoden, verificatie methoden en social media. De opleiding staat dan ook open voor personeel vanuit alle uithoeken van de defensieorganisatie. Dit resulteert in een zeer gemengd gezelschap dat deelneemt aan de cursus. Dit gemengde gezelschap heeft twee opvallende gevolgen: Doordat de cursus redelijk algemeen is, hebben niet alle cursisten dezelfde leerbehoefte. Hierdoor tonen sommige meer

⁵ Operatie Atalanta (EU NAVFOR Somalia) is een anti-piraterij missie van de EU aan de Somalische kust

⁶ Collaten (Registeren): Het op de juiste wijze opslaan, groeperen en vergelijken van ontvangen informatie, voordat deze verder verwerkt wordt.

interesse in de gedeeltes waar zij denken baat bij te hebben en minder interesse voor de gedeeltes die zij als niet minder nuttig beschouwen. Een van de instructeurs gaf daarbij aan dat de leerbehoefte van sommige deelnemers al voldaan kan worden met een e-learning cursus. Het tweede gevolg is dat het gemengde gezelschap ook een uiteenlopend scala aan ervaring. Van mensen die alleen de basisvaardigheden van computers bezitten tot zeer ervaren mensen die direct met de instructeur mee kunnen werken. Deze twee factoren leiden ertoe dat het lastig is om een eenduidig tempo en manier van lesgeven. Het gemengde gezelschap en deze gevolgen zijn ook de instructeurs opgevallen.

4.1.3. Legaliteit

Bij het gebruik van OSINT dient JISTARC zich te houden aan de Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP), het Wetboek van Strafvordering (Wsv) en ten tijde van operationele inzet in het buitenland de aanwijzing SG A/974 Operationele inzet van inlichtingenmiddelen bij militaire operaties in het buitenland.

In de WBP is vastgelegd welke beperkingen er zijn met betrekking tot het verwerken van persoonsgegevens: *“waaronder in ieder geval het verzamelen, vastleggen, ordenen, bewaren, bijwerken, wijzigen, opvragen, raadplegen, gebruiken, verstrekken door middel van doorzending, verspreiding of enige andere vorm van terbeschikkingstelling, samenbrengen, met elkaar in verband brengen, alsmede het afschermen, uitwissen of vernietigen van gegevens.”* Daarbij wordt in artikel 2 de uitzondering genoemd dat de wet niet van toepassing is op de verwerking van persoonsgegevens indien de minister van Defensie beslist dat het ten behoeve van de inzet of ter bevordering van de internationale rechtsorde is.

De aanwijzing SG A/974 gaat in op de inzet van inlichtingenmiddelen in het buitenland. Er wordt genoemd dat het mandaat van de operatie, de taakstelling van de desbetreffende eenheid en eventuele politieke risico's bepalen op welk niveau toestemming mag worden verleend. Daarnaast wordt al het gebruik achteraf gecontroleerd of de rechtmatigheid en doelmatigheid verantwoord kunnen worden.

Wat bij deze wetten vooral opvalt is dat ze zijn geschreven in een periode waarin OSINT nog niet echt een rol speelde. Vanwege de snelle ontwikkelingen van ICT en OSINT en de minder snelle ontwikkelingen van het Wetboek, zijn de wetten niet duidelijk genoeg. Hierdoor kunnen er verschillende meningen ontstaan over definities en regels. Deze onduidelijkheid

beperkt de ontwikkeling en uitvoering van OSINT, doordat men ten alle tijden binnen de wet moet opereren en dus liever beperkt handelt dan over de schreef gaat. Het is daarom belangrijk dat er een goede wetgeving komt, waarin duidelijk beschreven staat wie bevoegd is wat te doen.

4.2. De vier niveaus

4.2.1. Individual learning

De huidige situatie van het OSINT-domein binnen JISTARC is op het moment nog in de opstartfase. Er wordt enorm veel geleerd door de verschillende individuen vanwege twee redenen: de veranderlijkheid van het OSINT-domein en het ontbreken van doctrines. Doordat het OSINT-domein continu verandert, is het lastig om lessons learned op te slaan. R2 geeft als voorbeeld: *“Als ik nu op papier ga zetten hoe we dingen op Facebook doen, dan is het op het moment dat ik het handboek klaar heb weer anders. Facebook nu is al niet te vergelijken met Facebook van vier jaar geleden. De mogelijkheden gaan steeds verder. De beveiliging wordt steeds beter.”* Niet alleen verandert het domein door de ontwikkelingen van de technologie, maar het verandert ook afhankelijk van waar in de wereld je het gebruikt. Zo geeft R2 ook aan: *“En als je vervolgens uitgezonden wordt in Timboektoe, dan is het maar de vraag welke platformen mensen in Timboektoe gebruiken en dan komt er weer een nieuw platform bij die dan opeens heel hot is.”* Daarnaast zijn er op het moment bijna geen vastgelegde doctrines wat betreft OSINT, maar deze zijn in ontwikkeling. Er wordt aangegeven door R3 dat leren vaak door trial & error gaat, waarbij de geleerde lessen volgens R4 wel worden vastgelegd. Hier is dus te zien dat de impliciete kennis langzamerhand wordt omgezet in expliciete kennis die uiteindelijk gedeeld zal kunnen worden.

4.2.2. Group learning

Op het groepsniveau is er nog geen sprake van echte groepsdynamiek binnen JISTARC. Dit komt doordat er op het moment te weinig mensen werkzaam zijn op OSINT-gebied om echt te kunnen spreken van verschillende groepen. Wel lijkt er een goede werkomgeving te zijn binnen het OSINT-domein in JISTARC. De medewerkers hebben het gevoel dat de zaken die zij belangrijk vinden worden geaccepteerd door hun commandant en dat deze een leeromgeving stimuleert. Daarnaast is het belangrijk dat er bij de staf het begrip bestaat dat verschillende groepen verschillend kunnen functioneren. Als we iets uitzoomen en kijken naar JISTARC in vergelijking met andere delen van de defensieorganisatie zien we wel dat er

verschillende groepen bestaan. R1 legt uit: *“Wil dan niet automatisch zeggen dat iedereen die OSINT bedrijft hetzelfde proces toepast. Want dat is dan bijvoorbeeld voor de tactische OSINT-mannen bij 106 van JISTARC een fijne manier van werken die bij hen in hun beroepscontext, in hun omgeving past. Misschien past die wel helemaal niet bij de MIVD die in een andere context werkt.”* en geeft het ook een benaming: *“dat wordt eigenlijk medebepaald door wat we dan noemen de beroepscontext.”*

4.2.3. Environmental learning

Uit de omgeving kan veel geleerd worden, vooral wanneer andere organisaties verder zijn in hun ontwikkelingen. JISTARC maakt op OSINT-gebied goed gebruik van hun omgeving. Ze proberen door samenwerking zoveel mogelijk van hun omgeving en andere organisaties te leren. Niet alleen wordt er samengewerkt tussen de verschillende eenheden binnen JISTARC, maar er vindt ook samenwerking plaats met andere krijgsmachtsdelen, MIVD, NATO-partners op het gebied van kennisuitwisseling en opleidingen. Zo wordt er door de NATO een OSINT-cursus in Oberammergau gegeven waaraan JISTARC-medewerkers ook kunnen deelnemen. Sporadisch wordt er zelfs samengewerkt met civiele organisaties, in de vorm van het volgen van opleidingen. Hier gaat het meestal om opleidingen die zo specifiek zijn dat het zelf ontwikkelen en geven van deze opleidingen niet haalbaar is.

Wat een beperkende invloed heeft op het leren van de omgeving is het delen van informatie. Uiteraard wordt er wel samengewerkt met buitenlandse krijgsmachten, zowel in het delen van informatie als het samenwerken met betrekking tot opleidingen zoals de NATO-cursus in Oberammergau. Een respondent stelt daarbij de kritische vraag hoeveel wij met hun willen delen. Wanneer er namelijk iets gedeeld wordt in het OSINT-domein, kan hierbij altijd de vraag gesteld worden: *“Waar was men naar opzoek, toen men dit vond?”*. Oftewel, door het delen van informatie kan er meer prijsgegeven worden dan alleen de informatie zelf.

4.2.4. Organizational learning

Organizational learning is het theoretisch kader gedefinieerd als het vermogen van een organisatie om zich succesvol aan te passen aan een veranderende interne en externe omgeving. De huidige situatie wat betreft ontwikkelingen op het gebied van OSINT kan worden omschreven als achterstallig. Er kan nog niet echt gesproken worden van succesvol of onsuccesvol leren van de omgeving aangezien het leerproces nog in gang is. Wel kan er gesteld worden dat, wanneer men kijkt naar de capaciteit die OSINT bezigt, de

ontwikkelingen erg lang op zich hebben laten wachten. Maar deze observatie geldt vooral voor de Nederlandse krijgsmacht in het algemeen, en niet zo zeer JISTARC alleen. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat JISTARC het belang van OSINT nu wel inziet, maar dat er nog niet echt urgentie voor is. Zo zegt R4 dat er wel urgentie is voor cyberontwikkelingen, maar dat de nadruk absoluut niet bij OSINT ligt. Daarbij geeft R3 aan dat het belang wel wordt erkend, maar de urgentie nog niet volledig. R2 geeft ook aan: *“Ik snap ook niet waarom daar niet meer effort naar toe gaat.”* En vanuit de Koninklijke Marechaussee geeft R6 aan dat: *“Wel zijn we met z’n allen te laat wakker geworden dat dit de nieuwe wereld is”*, waarbij hij niet specifiek op de KMar doelt, maar ook verder kijkt.

Hetgeen dat opvalt, is dat de meeste ontwikkelingen die in gang zijn en worden gezet, via een bottom-up proces zijn ontstaan. Zo zegt R4: *“OSINT-ontwikkelingen binnen JISTARC zijn echt bottom-up”* en *“Blauwdruk OSINT komt ook uit de bottom-up lijn.”* en R3 noemt: *“De top weet het en het bottom-up proces is begonnen. Nu moeten deze twee nog samen komen.”* Ook bij de KMar noemde R5 dat de ontwikkelingen op het gebied van OSINT vooral op de werkvloer zijn ontstaan, waarna de top volgde toen ze de meerwaarde bij andere zagen. R6 voegt daaraan toe: *“Vanaf 2006 is het proces bottom-up weliswaar al in werking gezet, maar na de NSS was de meerwaarde te zien waarna het ook top-down is gestart.”* Hieruit valt dus op te maken dat de organisatie veel leert van het eigen personeel.

De resultaten laten zien dat JISTARC op het moment moeite ondervindt met aanpassen aan de externe omgeving. De ontwikkelingen op het gebied van ICT in het algemeen en specifiek die van het OSINT-domein verlopen zo snel, dat een organisatie als JISTARC zich niet even snel kan aanpassen. Vooral de beperkingen in personeel en middelen, mede voortkomend uit het gelimiteerde budget, zorgen ervoor dat JISTARC vooralsnog achterloopt op het gebied van OSINT. Daarbij komen ook nog eens de wettelijke restricties kijken, die behalve beperken ook onduidelijkheid veroorzaken. Hierbij valt op dat het vooral gaat om het niet *kunnen* aanpassen en niet het niet *willen* aanpassen. Het personeel binnen JISTARC lijkt zich bewust te zijn van de veranderingen die er moeten plaatsvinden om te kunnen omgaan met de veranderende omgeving, maar de overkoepelende defensieorganisatie leidt ertoe dat deze veranderingen erg lang op zich laten wachten.

4.3. De obstakels

Audience learning

Door de huidige fase van ontwikkelingen, bestaan er nog niet erg veel momenten waarin een individu iets presenteert aan een groep. Wel is er binnen JISTARC een zogenaamde *internet research course*, die wordt gegeven door de instructiegroep OSINT/SIGINT/EOV. In deze tweeweekse cursus worden een groot aantal methoden van zoeken en verifiëren van OSIF en OSINT behandeld. Binnen deze cursus bestaat de mogelijkheid om te kijken naar de verschillende verzachtende omstandigheden voor audience learning. De eerste is transparantie van een individu, wat laat zien in hoeverre deze openstaat voor feedback. De cursus is zo opgezet dat er geen schriftelijke toetsing plaatsvindt. In plaats daarvan bestaat een gedeelte van de een-na-laatste en de laatste dag uit het maken van een eindopdracht, die alle onderdelen die behandeld zijn in de loop van de cursus aan bod laat komen. De eindopdracht wordt daarna gepresenteerd aan de rest van de cursisten die de feedback verzorgen voor diegene die presenteert. Doordat de feedback komt vanuit de klasgenoten, wordt de feedback op een positieve manier ontvangen. Een ander effect wat deze manier van feedback met zich meebrengt is dat de cursisten vaak ook leren van anderen hun presentatie. Zo geeft een van de instructeurs aan: *“Vaak zie je tijdens de presentaties dat de cursisten in de klas al zoiets hebben van, oh zo had ik die opdracht veel beter kunnen doen!”*. Daarnaast viel op dat de sfeer in de klas erg positief was, wat zowel bijdraagt aan een stimulerend effect van de feedback die hierboven wordt genoemd, maar zoals behandeld in het theoretisch kader heeft dit ook een positief effect op de leerwinst die behaald kan worden. Het derde verzachtende effect, de inzet van de organisatie, kan nog niet duidelijk beoordeeld worden. De ontvangst van de eerdergenoemde concept blauwdruk die op het moment samengesteld wordt, zal laten zien in hoeverre de organisatie deze mogelijkheid tot verbeteren aangrijpt.

Simultaneous learning

Voor simultaneous learning, zijn er natuurlijk meerdere groepen nodig. Deze situatie doet zich, door de beperkte omvang van het OSINT-personeelsbestand binnen JISTARC, vooralsnog niet echt voor. Er is wel begrip bij de staf dat vanwege de verschillende beroepscontext per eenheid, procedures kunnen verschillen. Wanneer een procedure voor eenheid X werkt, maar niet voor eenheid Y, kunnen beide eenheden hun eigen manier blijven hanteren, zolang dit niet interfereert met de opdracht. Dit wordt niet als iets slechts gezien, want wanneer de procedure van eenheid X ook goed voor eenheid Y blijkt te werken, kan deze procedure gestandaardiseerd worden. Dit laten specialiseren van de verschillende

groepen ligt dus in ieder geval wel al vast in de theorie. Daarbij merkt R1 wel op: “*Wat we natuurlijk wel willen voorkomen, natuurlijk ook vanuit de organisatie, dat iedereen maar wat doet.*” Er zal dus wel een basis doctrine moeten liggen waarop alle groepen kunnen terugvallen. Wat ook opvalt is dat een groot gedeelte van de medewerkers die OSINT in hun portefeuille hebben, ook andere werkzaamheden hebben. De kennismedewerkers op het gebied van OSINT behandelen ook andere zaken. De instructiegroep OSINT/SIGINT/EOV houdt zich, zoals de naam al aangeeft, ook bezig met veel meer dan alleen OSINT. Ook de OSINT/collation-groep binnen 106 Inlichtingeneskadron zijn niet specifiek ingedeeld voor OSINT, maar ook het algemeen collaten, waar ze in werkelijkheid meer mee bezig zijn. Zoals R2 aangeeft, komt dit de werkzaamheden niet ten goede en gaan deze twee werkzaamheden eigenlijk niet samen.

Het simultaneous learning obstakel komt ook naar voren bij de *internet research course*. Aan deze cursus nemen per sessie 12 mensen deel. Ze komen uit alle gelederen van Defensie en de rangen lopen erg uiteen. Doordat al deze mensen op een ander niveau zitten van ICT-beheersing, heeft de een wat langer nodig dan de ander. Daarnaast is de cursus redelijk algemeen, waardoor sommige mensen die deelnemen maar een gedeelte van de cursus echt nodig hebben, terwijl andere de hele cursus bruikbaar vinden. Hierdoor zullen sommigen de aandacht beter bewaren dan anderen. Hiervoor is ook het specialiseren van groepen de oplossing. De concept blauwdruk die op het moment in de maak is, stelt een uitstekende oplossing voor. Door verschillende niveaus te creëren van benodigde kennis, kunnen er specifieke cursussen en opleidingen worden ontwikkeld per niveau. Hierdoor zal het veel minder vaak voorkomen dat mensen zaken leren die voor hun niet van toepassing zijn, waardoor zowel de efficiëntie en effectiviteit van de opleiding omhoog zal gaan.

Anarchistic learning

Anarchistic learning, wanneer een individu een tegenstrijdige les leert ten opzichte van de voorgeschreven kennis vanuit de organisatie, vindt niet echt plaats binnen JISTARC. Doordat er niks voorgeschreven staat over OSINT, is het onmogelijk om iets anders te leren aangezien alles wat geleerd wordt nieuw is. Zo geeft R3 ook aan dat op het moment de lering vooral door middel van *trial & error* plaatsvindt. Wat wel opvalt is dat er toch een voorbeeld is van een variatie in de mening van de top en de ervaringen op de werkvloer. Dit is het social mediabeleid van Defensie. Social media is door haar publieke vorm nauw verbonden met OSINT. De medewerkers van JISTARC, vooral zij die zich bezighouden met OSINT, zijn

zich niet alleen bewust van de kansen, maar ook de risico's, die social media met zich mee brengt. De medewerkers wijzen op het veilig gebruik maken van social media, door niet te vermelden wat men precies doet en voorzichtig te zijn met informatie of foto's te plaatsen, omdat dit tot ongewenste aandacht kan leiden. Juist deze mensen weten als geen ander wat mogelijk is met openbare informatie en wat een vijand dus ook met die informatie kan. Men zou hiervoor zelfs een counter-intelligence beleid op het gebied van social media voor kunnen opstellen. Daartegenover lijkt de defensietop vooral uit te willen dragen dat men veel goede foto moet posten met hippe hashtags om hiermee zoveel mogelijk mensen op een positieve manier te bereiken. Zo'n groot verschil in opvatting kan op de werkvloer leiden tot een gevoel dat de organisatie de situatie niet volledig begrijpt. R2 noemt: *“Mensen gaan alleen leren als er wat gebeurd is, en er wordt een briefje bij je in de deur gedaan met een buitenlandse taal, die je vervolgens gaat vertalen, met leuk dat je op deze site bent geweest. Dan gaan mensen denken huh, hoe kan dat nou weer joh.”* Dit is iets wat in relatie staat tot wat R6 zegt: *“De situatie dat er iets gebeurt wat voorkomen had kunnen worden met de juiste middelen moet voorkomen worden.”* De kans om zaken te voorkomen zonder dat hiervoor iets ernstigs hoeft te gebeuren moeten natuurlijk aangepakt worden.

Superstitious learning en learning under ambiguity

Een van de verzachtende omstandigheden die de organisatie kan toepassen om superstitious learning, waardoor men een verkeerde conclusie trekt over de invloed van de eigen organisatie op de omgeving, tegen te gaan is het bewust bezig zijn met leren. Door bewust bezig te zijn met leren kan een organisatie ervoor zorgen dat de juiste gevolgen aan de juiste oorzaken gekoppeld kunnen worden. Doordat de OSINT-ontwikkelingen nog in de beginfase zijn, zal er nog veel geleerd moet worden. JISTARC is op verschillende vlakken bewust bezig met leren. Zo zetten ze sterk in op het Defensie OSINT-overleg, waarin de verschillende spelers op het gebied van OSINT binnen Defensie samenkomen om kennis met elkaar uit te wisselen. Daarnaast proberen ze continu te kijken wat de ontwikkelingen zijn op het gebied van OSINT om eventueel de eigen organisatie hieraan aan te passen. R1 zegt: *“Met name de kennismedewerkers die dus ook in die netwerken zitten en dat joint kenniscentrum, die hebben als taak om voor Defensie ook continu om zich heen te kijken. Nu doen we dat deels ook uit iedere discipline, ook de parate club en ook de opleidingsclub kijkt om zich heen: Wat hebben andere opleidingscentra, samenwerkingsverbanden met andere opleidingscentra.”* Dit wijst er in ieder geval op dat er vanuit verschillende delen van JISTARC bewust en actief wordt omgegaan met het leerproces. De tweede methode om superstitious learning te verzachten is

het bevorderen van de heterogeniteit van ervaringen. Dit komt vooral terug in het Defensie OSINT-overleg. Dit overleg dat zo'n zes keer per jaar plaatsvindt, is een platform waar de verschillende OSINT-spelers hun ervaringen en kennis delen. Zo vertelt R1: *"...leidt dit tot een beter werk proces of een beter proces. Dan gaan ze dat daar bij de OSINT-groep implementeren. Dan wordt die kennis gedeeld in de Defensie OSINT-overleg, waar dan ook wordt gedeeld met de andere spelers binnen de krijgsmacht."* Ook R3, R4 en R6 refereren aan het Defensie OSINT-overleg waar ervaringen en kennis wordt uitgewisseld. Daarnaast geeft R2 aan dat er buiten het overleg om, ook kennis wordt uitgewisseld. Dit gebeurt wel doordat men een netwerk weet op de bouwen via het Defensie OSINT-overleg: *"Door het Defensie OSINT-overleg heb ik ook een netwerk opgebouwd met mensen die ook aan OSINT doen. En dan vervolgens ervaringen delen van hoe doe jij dit nou hoe doe jij dat nou dat kan allemaal."*

Het obstakel van dubbelzinnig leren, waarbij er zich iets voordoet wat niet verklaard kan worden, doet zich volgens de respondenten vooralsnog niet echt voor. Er kan in ieder geval geen voorbeeld gegeven worden. Zo zegt R2: *"Nee, want zover zijn we nog niet in dat hele leerproces."* R1 geeft daarbij wel aan dat: *"Nou als een probleem herkend wordt en het heeft een negatieve invloed op het proces dan zal wel de probleemanalyse gedaan worden. Ja als je de oorzaak niet herkent... het is vaker problematischer als je het probleem niet herkent."* Zoals R2 al aangeeft, is het nog niet voordoen van dubbelzinnig leren waarschijnlijk te wijten aan het vroege stadium van ontwikkeling waarin OSINT binnen JISTARC zich nu bevindt.

Assimilation en recognition

Om assimilation, het aanpassen aan kennis vanuit de omgeving, te bevorderen, is het belangrijk om de organisatie te decentraliseren om zo de leerwinst te maximaliseren. Op het moment is er te weinig personeel op het OSINT-gebied om te kunnen spreken van decentrale of centrale organisatie. Over hoe dit uiteindelijk ingedeeld dient te worden, verschillen de meningen. Alhoewel door het decentraliseren van een organisatie en het creëren van een netwerk de leerwinst wordt verhoogd, lijken de meeste respondenten te neigen naar een gezamenlijk platform. Dit komt doordat de effectiviteit en efficiëntie enorm omhoog gaan wanneer men samenwerkt. De betrouwbaarheid en waarde van intelligence die met OSINT gecreëerd wordt zal toenemen wanneer men een goed samenwerkingsverband heeft. Doordat het makkelijker wordt om kennis te delen zullen er waarschijnlijk ook betere resultaten kunnen worden behaald. Een ander groot voordeel van het beter samenwerken is de efficiëntie

op materieel gebied. Zo merkt R6 op dat het op het moment voorkomt dat verschillende delen van de organisatie dezelfde tooling en software kopen, maar dit afzonderlijk van elkaar doen. De makers van de tooling vragen voor elke aankoop dezelfde prijs, terwijl wanneer de licenties in bulk gekocht zouden worden hier op bespaard kan worden.

Het linken van de juiste kennis met de juiste bronnen, ofwel recognition, speelt in deze fase van ontwikkelingen nog geen rol. Wanneer iets aan de verkeerde bron wordt gelinkt, moet men er uiteindelijk wel achter komen om zich bewust te worden van dit probleem. Aangezien er nog maar weinig is vastgelegd over de werkzaamheden op het gebied van OSINT, is het nog niet voorkomen dat deze situatie zich heeft voorgedaan. Zo zegt R1: *“Nee ik kan je daar zeker in het OSINT-domein niet echt een expliciet voorbeeld daarvan geven nee.”* R2 geeft aan: *“Nee, is niet voorgekomen.”* Ook de andere respondenten konden geen situatie bedenken waarin dit probleem naar voren kwam.

4.4. Vergelijking Koninklijke Marechaussee

Om een breder inzicht te krijgen in de organisatie van OSINT buiten JISTARC maar wel binnen Defensie te blijven, zijn er ook twee respondenten geïnterviewd die werkzaam zijn binnen de Koninklijke Marechaussee. Tijdens de interviews bleek al snel dat de Koninklijke Marechaussee in een soortgelijk stadium van ontwikkelingen zit. Ook bij hen komen de struikelblokken van te laat begonnen zijn, een lastig aanbestedingstraject en de taalbarrière naar voren. Er zijn twee grote verschillen tussen de KMar en JISTARC. Het eerste is dat de KMar zich aan andere wetgeving dient te houden. Zo is de WBP niet van toepassing op de KMar, maar vallen zij onder de Politiewet 2012, het Wsv en de Wet Politiegegevens (WPG). Wat hier meteen bij opvalt is dat ook bij deze wetten onduidelijkheid kan bestaan over wat binnen de grenzen van de toepassing van OSINT ligt. Als tweede verschil heeft de KMar gebruik kunnen maken van het budget dat is toebedeeld aan hun nieuwe informatie gestuurde optreden (IGO). Door deze mogelijkheid hebben zij het aanbestedingstraject voor de tooling voort kunnen zetten. R6 legt uit dat vanwege bepaalde ontwikkelingen uiteindelijk is overgegaan tot zelfstandig doorgaan: *“Besloten werd dat de KMar het verdere aanbestedingstraject voor zijn rekening zou gaan nemen en (voor)gefinancierd zou gaan worden vanuit IGO gelden KMar en na eerste implementatie de overige OPCO's zouden aansluiten door het afnemen van licenties.”* Hier is wel te zien dat de KMar dus voorloopt wat betreft aanschaf van tooling, maar zoals gezegd geeft dit tevens de mogelijkheid aan JISTARC om de KMar te volgen wanneer zij gereed zijn.

Daarnaast lijkt de KMar meer samen te werken met andere organisaties. Behalve de samenwerkingen binnen Defensie, onder andere door middel van het Defensie OSINT-overleg, heeft de KMar ook samenwerkingsverbanden met andere organisaties. R5 spreekt over vakdagen die georganiseerd worden waar OSINT wordt behandeld door middel van presentaties en dergelijke. R6 noemt een groot aantal voorbeelden: *“Verder worden opleidingen gevolgd bij: Toddington, IHS Jane, Anti Crime Academy, Politieacademie, OTCKMar, DIVI (IRC-opleiding Defensie), NATO-school Oberammergau, Arno Reuser, Defcert, FoX-IT.”* en *“Samenwerking binnen ENLETS (European Network of Law Enforcement Technology Services) waarbij er gewerkt wordt aan tooling betaald uit Europese gelden, die uiteindelijk door de deelnemende partijen zelf ook in gebruik genomen kan worden. Tot slot eind 2017 een project ID Fraude via Europol.”* Er wordt dus niet alleen wat betreft kennis samengewerkt, maar ook op het gebied van software en tooling. Deze uitgebreide samenwerking lijkt vooral te komen door een drietal factoren. De eerste is de financiële mogelijkheden van de KMar die hierboven zijn genoemd. Doordat ze een groter budget hebben kunnen inzetten voor de OSINT-organisatie, zijn ze ook verder in het gebruik van tooling en in het aanbestedingstraject, waardoor het al sneller mogelijk is om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Daarnaast dient de KMar zich aan andere wetgeving te houden, waardoor ze soms mogelijkheden hebben die JISTARC niet heeft. Zo hoeven zij zich niet aan de WBP te houden waardoor het makkelijker is om gegevens op te slaan. Als laatste komt de taakstelling van de KMar naar voren. De KMar kan in de Nederlandse politie een soortgelijke organisatie met soortgelijke taakstelling vinden, waardoor intensieve samenwerking met hen mogelijk is. JISTARC daarentegen is een militaire organisatie die specifieke, vaak buitenlandse, missies aangaat. Hierdoor is het voor hen lastiger om soortgelijke organisaties te vinden waaraan zij zich kunnen spiegelen.

5. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag die in het eerste hoofdstuk is gedefinieerd: *Hoe leert JISTARC op het gebied van OSINT en welke uitdagingen ondervindt zij hierbij?* Allereerst worden de drie deelvragen kort beantwoord, hierna zal de hoofdvraag beantwoord worden. Met behulp van de conclusies volgen daarna enkele aanbevelingen. Afsluitend zal het uitgevoerde onderzoek kritisch gereflecteerd worden.

5.1. Conclusie

In het theoretisch kader is als eerste behandeld wat de meerwaarde van open source intelligence kan zijn voor een organisatie en specifiek een krijgsmacht. Daarnaast zijn een viertal manieren van leren behandeld: individual learning, group learning, environmental learning en organizational learning. Deze vier manieren zijn door Noll en Rietjens verwerkt in een framework dat de basis heeft gelegd voor dit onderzoek. In dit model worden tussen de verschillende niveaus de obstakels benoemd die kunnen voorkomen wanneer er gecommuniceerd wordt tussen die niveaus. Voor elk obstakel zijn er een of meerdere methoden die een organisatie kan toepassen om de invloed van het obstakels te verminderen of te voorkomen. De verschillende criteria zijn:

- Individuen moeten transparant zijn, dus open staan voor feedback.
- Een klimaat verzorgen dat leer stimuleert.
- De organisatie moet welwillend zijn om te leren
- Lessons learned moeten opgeslagen worden.
- Groepen laten specialiseren.
- Bewust omgaan met leren.
- Onderling overleg, samenwerken met problemen.
- Organisatie decentraliseren.

Uit de resultaten blijkt dat het gebruik van OSINT als inlichtingenbron zeer beperkt is binnen JISTARC en de Nederlandse krijgsmacht. De organisatie loopt tegen een aantal zaken aan die de ontwikkelingen beperken. Zo speelt het gebrek aan middelen een grote rol. Zowel de hardware als de software voldoen niet om OSINT succesvol toe te kunnen passen. Daarbij zijn er ook maar weinig mensen die zich volledig met OSINT bezighouden doordat personeel meer dan een taakgebied toebedeeld krijgen. Een andere factor die het ontwikkelingsproces

beïnvloed is de onduidelijke wetgeving. De wetten die zijn opgesteld in een tijd waarin de ICT-wereld nog niet zo ver ontwikkeld was als dat het nu is, voldoen niet meer. Deze onduidelijke wet- en regelgeving zorgt ervoor dat er discussies kunnen ontstaan over wat er wel en niet mag. Het personeel dat zich bezighoudt met OSINT is zich van deze knelpunten bewust en is op het moment bezig met een blauwdruk te schrijven. In deze blauwdruk worden de verschillende knelpunten die ze op dit moment tegenkomen beschreven en worden er voorstellen gedaan voor de gewenste situatie. Deze blauwdruk is nog niet definitief, maar aan de conceptversie te zien zal het uiteindelijk een gedegen rapport worden, waar toekomstig onderzoek op kan voortborduren.

De medewerkers van JISTARC die zich bezighouden met OSINT zijn op het moment naast hun normale werkzaamheden bezig met het ontwikkelen van een blauwdruk voor de organisatie van het open source. JISTARC zelf verzorgt een *internet research course* voor heel Defensie. Daarnaast leert JISTARC van andere defensieonderdelen door middel van samenwerking en een Defensie OSINT-overleg. Ook vindt er samenwerking plaats met NATO-partners en sporadisch civiele organisaties op het gebied van opleiding en trainingen. Lessons learned worden via de formele lijn vastgelegd en worden indien dat nodig is gedeeld in het Defensie OSINT-overleg.

De transparantie van individuen kan lastig worden vastgesteld. De feedback methoden die in de internet research course worden toegepast, lijken een positief effect te hebben op de mate waarin de individuen feedback aannemen. Daarbij blijft dit een criterium dat per persoon afhankelijk is en waarop de organisatie niet altijd invloed kan uitoefenen. In een initiële opleiding zal het vermogen tot feedback verwerken wel verbeterd kunnen worden, maar uiteindelijk blijft het ook een persoonlijke competentie die uit het individu zelf moet voortkomen. Het stimuleren van een leerklimaat komt naar voren omdat alle werknemers hun best doen om zo veel mogelijk lering te trekken uit ervaringen en samenwerkingsverbanden. Vanuit het hogere niveau wordt gesteld dat zij hier ook toe proberen aan te sporen. De welwillendheid van de organisatie om te leren kan nog niet worden vastgesteld vanwege het vroege stadium waarin de ontwikkelingen van OSINT zich op dit moment bevinden. Lessons learned worden op dit moment opgeslagen via de formele lijn binnen de organisatie, waarna het eventueel gedeeld wordt via het Defensie OSINT-overleg.

Doordat er nog niet echt sprake is van een specifieke organisatie die is ingedeeld voor OSINT binnen JISTARC, is het laten specialiseren van groepen erg lastig. Wel is te zien dat in het samenstellen van de blauwdruk de verschillende eenheden zich concentreren op hun eigen specialiteit. JISTARC zit op het moment in de ontwikkelfase waarbij het personeel gestimuleerd wordt om zo veel mogelijk lering te trekken uit ervaringen en van andere organisaties. Het bewust leren kan worden aangetoond door het maken van de blauwdruk, alhoewel deze via een bottom-up proces is ontstaan. Hierdoor is het de vraag of het voldoen aan dit criterium aan de organisatie toe te bedelen is of eerder uit het initiatief van de werknemers voortkomt. Onderling overleg en samenwerken met problemen waar tegenaan gelopen wordt, vindt plaats in het Defensie OSINT-overleg. Hierin komen de verschillende spelers op het gebied van OSINT samen om kennis en ervaringen met elkaar te delen. Daarnaast zorgt het netwerk dat voortvloeit uit het Defensie OSINT-overleg ook voor informele kennisuitwisseling. Uit de resultaten blijkt dat het decentraliseren van de organisatie niet eenduidig de beste oplossing is. Op het moment is de OSINT-groep nog zo klein dat er niet echt gesproken kan worden van een centrale of decentrale organisatie.

Concluderend kan er gesteld worden dat JISTARC in een beginfase van ontwikkeling zit waardoor nog niet alle criteria van organizational learning van toepassing zijn. De ontwikkelingen op het gebied van OSINT binnen JISTARC staan nog in de kinderschoenen, waardoor de mogelijkheden die OSINT te bieden heeft voor het grootste gedeelte onbenut blijven. Het lastige aan het inzetten op OSINT is dat JISTARC voor een groot deel afhankelijk is van de overkoepelende defensieorganisatie. Bij JISTARC is het nut en belang van OSINT doorgedrongen, nu moet dit nut en belang ook nog bij de defensietop doordringen. Het domein van OSINT is al te lang onbenut gebleven.

5.2. Reflectie

5.2.1. Methode

Het onderzoek heeft geen echte tegenvallers gehad, maar het ging niet zoals verwacht. Bij de eerste interviews kwam ik erachter dat mijn verwachtingen totaal verschillend waren van de werkelijkheid. Waar ik dacht dat een OSINT-eenheid te vinden zou zijn, vond ik een, weliswaar erg gemotiveerde, tiental medewerkers. Dit resulteerde in criteria die in het theoretisch kader gedefinieerd waren maar in de werkelijkheid eigenlijk nog niet van toepassing zijn. Hierop heb ik naar mijn idee moeten inspelen door de nadruk van

organizational learning te verschuiven naar huidige toestand van OSINT. Daarnaast heb ik ook geprobeerd verder te kijken dan JISTARC door met mensen bij de Koninklijke Marechaussee te spreken.

Doordat het onderzoek deels gebaseerd is op semigestructureerd interviews heb ik de vrijheid kunnen nemen om op de situatie in te spelen en in specifieke gevallen door te kunnen vragen. Dit heeft positief bijgedragen aan de analyse van de resultaten.

Een grote beperkende factor tijdens het onderzoek was de tijd. Doordat het onderzoek uitgevoerd diende te worden in 10 weken, heb ik niet alles gedaan wat ik had willen doen. Zo heb ik maar een dag meegekeken met een cursus die twee weken duurt en had ik graag nog meer respondenten gesproken. Indien de tijd dit mogelijk had gemaakt was ik ook graag teruggegaan naar het theoretisch kader om dit op de huidige situatie aan te passen om zo wellicht tot uitgebreidere resultaten en aanbevelingen te kunnen komen.

5.2.2. Theorie

De resultaten die hierboven zijn genoemd komen vooral voort uit de ontwikkelingen die op dit moment plaatsvinden binnen JISTARC. Het theoretische kader is ontwikkeld met de gedachte dat JISTARC en Defensie al een stuk verder zouden zijn binnen het OSINT-domein. De werkelijkheid toonde aan dat JISTARC zich op het moment in het beginstadium bevindt van de ontwikkelingen op OSINT-gebied. Hierdoor voldoen de uitkomsten van de deelvragen niet geheel aan de verwachtingen.

De eerste deelvraag is aan de hand van de theorie beantwoord en heeft geleid tot een aantal criteria waarmee het onderzoek is vormgegeven. In de praktijk bleek echter dat deze criteria nog niet geheel van toepassing zijn op de OSINT-organisatie binnen JISTARC. Hierdoor is het in het onderzoek erg lastig de criteria volledig toe te passen op JISTARC. Voor de tweede deelvraag is daarom zoveel mogelijk empirische data verzameld. Er is zo goed mogelijk een conclusie getrokken per criterium, maar dit was niet voor alle criteria even makkelijk. Bij de beantwoording van de derde deelvraag hebben sommige criteria daarom geen eenduidige uitleg.

Het onderzoek heeft daarentegen wel andere inzichten opgeleverd. Zo komt duidelijk naar voren dat de defensieorganisatie moeite heeft zich aan te passen aan een veranderende

omgeving. Dit heeft als resultaat dat organisaties binnen Defensie, zoals JISTARC, ook gehinderd worden in hun eigen aanpassing. De vele regels, beperking in middelen en budget leiden ertoe dat er niet snel genoeg op nieuwe situaties ingespeeld kan worden. Wanneer men daar een razendsnel ontwikkelde omgeving als OSINT aan toevoegt dan kan dit tot een achterstand van de organisatie leiden.

5.2.3. Proces

De probleemstelling is in samenwerking met mijn begeleider tot stand gekomen. Na mijn oriëntatie voor scriptieonderwerpen binnen het informatie domein, stelde mijn begeleider het lerend vermogen voor, waarna we uiteindelijk tot het huidige onderwerp zijn gekomen. Na een theoretisch kader te hebben opgesteld, is gekeken naar mogelijke respondenten. Het heeft mij enorm geholpen dat ik via mijn begeleider contact heb kunnen leggen met Judith van de Kuijt, een medewerker bij TNO. Zij heeft een masterscriptie geschreven over het gebruik van OSINT in de MINUSMA-missie, waardoor ze kennis heeft van het OSINT-domein. Door haar contacten heeft mijn onderzoek een snelle start kunnen maken wat betreft respondenten. Met haar heb ik besproken welke spelers er binnen het OSINT-domein van JISTARC en de KMar waren, waarna zij me aan een groot aantal van hen heeft voorgesteld.

Er zijn uiteindelijk, Judith van de Kuijt niet meetellend, zes personen geïnterviewd. Uiteenlopend in functie en rang. Daarnaast is een dag van de *internet research course* bijgewoond. Hier heb ik ook de mogelijkheid gehad om met een aantal medewerkers te spreken over de cursus maar ook de verdere onderwerpen met betrekking tot OSINT. Alle respondenten waren erg enthousiast om mij te woord te staan, waarbij sommige zelfs met mij contact hebben gezocht nadat ze kennis hadden van mijn onderzoek. Mede dankzij dit enthousiasme en de openheid waarmee de respondenten in de interviews spraken, is te zien dat zij allen erg betrokken zijn bij de huidige ontwikkelingen.

5.2.4. Rol van onderzoeker

Ondanks de variatie in verwachting en uitkomst, heb ik absoluut geen spijt van mijn keuze voor het onderwerp. Mijn interesse in het OSINT-domein is alleen maar gegroeid en ik ben dan ook erg benieuwd wat de toekomst de OSINT-organisatie binnen JISTARC zal brengen. Wat ik vooral heb geleerd tijdens dit onderzoek is dat de werknemers bij JISTARC erg gemotiveerd zijn om de mogelijkheden van OSINT te benutten, maar dat ze beperkt worden door de defensieorganisatie. Daarbij vond ik het erg mooi om te zien dat beperkte middelen

en mogelijkheden die binnen een andere organisatie wellicht tot protest zouden leiden, er hier voor zorgen dat de medewerkers tot innovatieve oplossingen komen. Al met al heeft het onderzoek mijn interesse in het informatiedomein alleen maar vergroot.

5.3. Aanbevelingen

Alle respondenten zijn het erover eens dat de huidige staat van OSINT binnen JISTARC, maar ook Defensie, niet voldoet. Daarnaast is ook iedereen het erover eens dat hier snel verandering in moet komen omdat er veel winst behaald kan worden met het juist toepassen van OSINT. JISTARC is echter geen autonome organisatie, maar is afhankelijk van de overkoepelende defensieorganisatie. Deze zal dan ook het belang OSINT moeten gaan inzien en de ontwikkelingen zo snel mogelijk in gang moeten zetten. Een goed beginpunt voor de ontwikkelingen is de blauwdruk die op het moment in ontwikkeling is door de verschillende OSINT-spelers. Doordat bestaande knelpunten hierin worden behandeld door de specialisten die bij dat onderwerp betrokken zijn, is het een robuust rapport waarop verder gebouwd kan worden.

Het voornaamste probleem is het gebrek aan middelen die op het moment ter beschikking staan voor OSINT. Dit varieert van het ontbreken van tooling en software tot gedateerde en beperkte hardware. Om OSINT te kunnen toepassen zijn er ICT-middelen nodig die analyses en berekeningen kunnen uitvoeren. Hier hoort ook een groter personeelsbestand bij die specifiek voor OSINT zijn opgeleid.

Samenwerking tussen de verschillende spelers op het gebied van OSINT binnen Defensie dient geïntensiveerd te worden. Door een goed netwerk te creëren dat continu met elkaar in verbinding staat, kan informatie effectief worden uitgewisseld. Daarnaast draagt een goede samenwerking bij aan de efficiëntie van de aanschaf van middelen, doordat er met gunstigere voorwaarden het aanbestedingstraject ingegaan kan worden.

Om de geleerde lessen succesvol te borgen moet er ook een duidelijk beleid worden opgesteld voor OSINT. Op het moment staat er weinig voorgeschreven hoe OSINT toegepast dient te worden. Er zijn onduidelijkheden over de grenzen van OSINT, de definities en de toepassing. Een duidelijk beleid is nodig om de samenwerking te bevorderen en de werkzaamheden voor het personeel vast te leggen. Er moeten duidelijke richtlijnen zijn wat betreft de regels voor

het gebruik van OSINT. Dit is medeafhankelijk van de wetgeving die op het moment achterloopt op de realiteit. Ondanks dat JISTARC of Defensie zelf geen aanpassingen kan maken in de wetgeving, kan hiervoor wellicht gelobbyd worden.

5.3.1. Vervolgonderzoek

Eventueel vervolgonderzoek kan het beste plaatsvinden na publicatie van de OSINT-blauwdruk. Doordat de blauwdruk is ontwikkeld binnen de defensieorganisatie en door specialisten op het gebied van OSINT, kan het erg waardevol zijn om een frisse blik te werpen op de onderwerpen die in de blauwdruk behandeld worden. Daarnaast kan het interessant zijn om te kijken wat er moet veranderen in de wetgeving om deze aan te laten sluiten op de huidige situatie, door naar de wettelijke voorschriften te kijken die een rol spelen bij de samenkomst van het inlichtingendomein en de ICT-wereld.

Bibliografie

- Alavi, M. and D.E. Leidner (2001). "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues". In: *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, p. 107-136.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Arslan, C., & Yanık, M. A New Discipline of Intelligence: Social Media.
- Best Jr, R. A., & Cumming, A. (2007). *Open source intelligence (OSINT): Issues for congress* (Vol. 5). December.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods*. Oxford University press.
- Burke, C. (2007). Freeing knowledge, telling secrets: Open source intelligence and development.
- Collins, H. (2010). *Tacit and explicit knowledge*. University of Chicago Press.
- Dalsgaard, C., & Paulsen, M. F. (2009). Transparency in cooperative online education. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 10(3).
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. John Wiley & Sons
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 128-146.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2003). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.
- Eisler, P. (2008). Today's Spies Find Secrets in Plain Sight. *USA Today*. April 1, 2008.
- Epstein, L. G., & Schneider, M. (2007). Learning under ambiguity. *The Review of Economic Studies*, 74(4), 1275-1303.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management review*, 10(4), 803-813.
- Friedman, V. J., Lipshitz, R., & Overmeer, W. (2001). Creating conditions for organizational learning. *Handbook of organizational learning and knowledge*, 757-774.
- Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 357-365.

Heimeriks, K. H. (2010). Confident or competent? How to avoid superstitious learning in alliance portfolios. *Long Range Planning*, 43(1), 57-84.

Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 133-145.

Jacobson, M. (2010). Terrorist financing and the Internet. *Studies in Conflict & Terrorism*, 33(4), 353-363.

Kim, D. H. (1998). The link between individual and organizational learning. *The strategic management of intellectual capital*, 41-62.

Kuijt, J. T. (2016). Understanding Open Source Intelligence within UN operations. A case study of the United Nations Multidimensional Integrated Stabilisation Mission in Mali (MINUSMA) (Master Thesis)

Lefebvre, S. (2003). The difficulties and dilemmas of international intelligence cooperation. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 16(4), 527-542.

Levinthal, Daniel A., and James G. March. (1993). "The myopia of learning." *Strategic Management Journal* 14. S2 95-112.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3(2), 147-171.

Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts.

Mikkelsen, A., & Grønhaug, K. (1999). Measuring organizational learning climate: A cross-national replication and instrument validation study among public sector employees. *Review of public personnel administration*, 19(4), 31-44.

Noll, J., & Rietjens, S. J. H. (2016). Learning the hard way: NATO's civil-military cooperation. *Theorising NATO: New perspectives on the Atlantic Alliance*. London: Routledge, 223-242.

Pentland, A. (2014). *Social physics: How good ideas spread-the lessons from a new science*. Penguin.

Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.

Reber, A. S. (1967). Implicit learning of artificial grammars. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 6(6), 855-863.

Reber, A. S. (1989). Implicit learning and tacit knowledge. *Journal of Experimental Psychology: General*, 118(3), 219.

- Rietjens, S. J. H., & Waard, E de (2016). De Nederlandse inlichtingenbijdrage aan Minusma
- Romme, S. (2002). Kennismanagement, strategie en IT. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, 76(3), 113-116.
- Schein, E. H. (1985). Organisational culture and leadership: A dynamic view. *San Francisco*.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: Wiley.
- Scott, J. (2014). *A matter of record: Documentary sources in social research*. John Wiley & Sons.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses. *Research in organizational behavior*, 14, 231-266.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 175-218.
- Theohary, C. A. (2011). *Terrorist use of the internet: Information operations in cyberspace*. DIANE Publishing.
- Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, 50(1), 73-89.
- Verhoeven, N. (2007). Wat is onderzoek. *Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger*.
- Wallace-Wells, B. (2006). Annals of Terrorism: Private Jihad The woman who became a freelance spy. *New Yorker. New Yorker Magazine Incorporated*. 2006, 28.
- Weimann, G. (2004). *www. terror. net: How modern terrorism uses the Internet* (Vol. 31). DIANE Publishing.
- Zollo, M. (2009). Superstitious learning with rare strategic decisions: Theory and evidence from corporate acquisitions. *Organization Science*, 20(5), 894-908.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

Bijlage 1 – Interview protocol

Vragen of gesprek mag worden opgenomen
Anonimiseren gegevens
Membercheck via de mail

Introductie tot onderzoeker
Introductie tot onderzoek
Vier niveaus
Obstakels
Verzachtende omstandigheden

Wat is uw functie binnen uw organisatie
Hoe lang op functie

1. **OSINT**

- a. Wat valt volgens u onder OSINT? (Eventuele definitie)
- b. Hoe verloopt het creëren van OSINT binnen uw organisatie?
 - i. Planning en identificeren van bronnen
 - ii. Verzamelen
 - iii. Verwerken
 - iv. Analyseren
 - v. Verspreiden
- c. Hoe wordt OSINT binnen organisatie toegepast en gebruikt?
 - i. Zijn er regels, richtlijnen of een beleid voor?
 - ii. Komen deze voorschriften overeen met de praktijk?

2. **Organizational learning**

- a. Individual learning
 - i. Impliciete kennis
 - ii. Expliciete kennis
- b. Grouplearning
 - i. Groepsdynamiek (“veilig klimaat”)
 - ii. Invloed op organisatie
- c. Environmental Learning
 - i. Vind er samenwerking plaats?
 - ii. Met andere landen, burgerorganisaties?
 - iii. Is dit sporadisch of structureel?
 - iv. Zijn er legale voorwaarden die hierbij meespelen?
- d. Organizational learning

“Organizational learning is het vermogen van een organisatie om zich succesvol aan te passen aan een veranderende interne en externe omgeving.”

3. **Obstakels**

- a. Individual learning

- i. Audience learning
 - a. Transparantie
 - b. Leerklimaat
 - c. Bereidheid hogere niveau tot leren
- ii. Anarchistic learning
 - a. Eventueel protocol voor anarchistisch leren, de eigen wil van het individu overstijgt de opdracht van organisatie
- iii. Superstitious learning
 - a. Problemen bewust aanlopen (Vastleggen aanpak en oplossing)
 - b. Heterogeniteit van ervaringen (Overleg tussen meerdere personen, problemen samen oplossen)
- b. Grouplearning
 - i. Simultaneous learning
 - a. Taakscheiding
 - b. Duidelijke grenzen tussen groepen
 - c. Eventueel protocol voor “gelijktijdig leren”
- c. Environmental Learning
 - i. Assimilatie en recognition
 - a. (Ass) Decentralisatie van organisatie ten behoeven van het opnemen van informatie
 - b. (Recog) Gevolgen aan verkeerde aanleiding linken, protocol?
 - ii. Learning under ambiguity
 - a. Dubbelzinnigheid, het niet volledig begrijpen van de aanleiding tot een probleem.

4. Overig

- a. Ziet u ruimte voor verbetering?
 - i. Zo ja, is er mogelijkheid om dit aan te geven bij uw organisatie?
 - ii. Zo ja, geeft u dit aan?
 - iii. Zo ja, wordt hier iets mee gedaan?

Bijlage 2 – Interview tabellen

	Transparantie van individu	Leerklimaat	Inzet van organisatie	Lessons learned borgen
Respondent 1		Zowel binnen de opleiding als parate leven wordt het vergaren van kennis en het ontwikkelen gestimuleerd	Inzet voor het OSINT-overleg waarin alles wat betreft innovatie, doctrine etc. wordt besproken, om hiervan te leren	Periodiek worden de eigen opleidingen bijgewerkt aan de hand van ervaringen van het instructeurkorps
Respondent 2		Zaken die worden geleerd op individueel niveau, worden geaccepteerd door hogere niveau	Organisatie is er mee bezig, maar wordt gelimiteerd door geld OSINT-ontwikkelingen hebben samen met TechINT hoogste prio. Top wil ontwikkelen Verschil in mening over “voldoende middelen” Nieuwe commandant ziet meerwaarde OSINT	Op het moment worden pas de eerste zaken op papier gezet, aangezien het hele proces nog in de beginfase is Bezig in het DOO om structuur aan te brengen in de ideeën voor de organisatie
Respondent 3			Blauwdruk OSINT is via bottom-up ontstaan. Wordt door top geaccepteerd	Leren vind op het moment plaats door trial & error vanwege nieuwe domein
Respondent 4			Binnen Defensie wel urgentie voor cyberontwikkelingen maar	Ervaringen worden gedeeld via formele lijn,

			de nadruk ligt absoluut niet bij OSINT	via SOPs en lessons learned.
Respondent 6		Er wordt zeker gehoor gegeven aan de ideeën van het kader. Wanneer er vanuit het werkveld advies wordt gegeven, is de respondent er van overtuigd dat dit gehoord zal worden.	Er wordt op het moment geïnvesteerd in het eigen maken van methoden en opleidingen	
Internet research course	Wordt bevorderd doordat feedback ook door andere cursisten plaatsvind	Leer klimaat wordt gestimuleerd door een goede sfeer te creëren tijdens de cursus	Instructeurs van de cursus doen enorm hun best om met de beperkte middelen zo veel mogelijk leerwinst te boeken bij de cursisten	

	Groepen laten specialiseren	Bewust leren	Heterogeniteit	Organisatie decentraliseren
Respondent 1	Wanneer een groep een proces toepast dat voor hun werkt, maar niet per se werkt voor andere groepen, wordt dit toegestaan. (Beroepscontext)	Opleiding waarin aandacht wordt besteed aan individuele begeleiding, feedback geven en casuïstiek. Samenwerkingsverbanden met andere opleidingscentra, om zo goed mogelijk te kunnen leren.	Defensie OSINT (DOO) overleg waarin verschillende vertegenwoordigers samen komen om over het OSINT-domein te praten	OSINT-organisatie valt onder het I&V-netwerk. Dit is geen keten, maar netwerk dat zowel top-down als bottom-up werkt. Ook in het overleg, de vertegenwoordigers komen uit alle gelederen
Respondent 2	Op het moment een collationgroep gecombineerd met OSINT, ziet dit graag apart		Er vindt overleg en het delen van kennis plaats tijdens het DOO, maar een groot gedeelte van het delen vindt ook informeel plaats (netwerk wel ontstaan door DOO)	
Respondent 3			Er bestaan verschillende opvattingen over definities tussen NATO-partners, maar ook binnen JISTARC	
Respondent 4		OSINT-ontwikkelingen binnen JISTARC zijn echt bottom-up Blauwdruk OSINT komt ook uit de bottom-up lijn.		
Respondent 6	Vroeger OSINT-persoon bij alle districten, nu op een gezamenlijke locatie	Er worden op het moment verschillende opleidingen gevolgd, maar deze kosten	Defensie OSINT-overleg met alle OPCO's. Ook	Vooraf niet te veel overlegstructuren naast elkaar, maar juist met

		uiteraard tijd. Tussen de opleiding door wordt er wel gewoon doorgedaan met het starten en uitvoeren van onderzoeken.	samenwerking met VIOD, nationale politie	elkaar. Samenwerking op het gebied van OSINT door iedereen. Niet alleen beter voor het bevorderen van kennis en effectiviteit.
Internet research course	Huidige situatie is geen sprake van specialisatie door het gemengde gezelschap dat deelneemt		Ook de instructeurs van de cursus nemen deel aan het Defensie OSINT-overleg	