

# Decentrale CIO-stelsel nodig voor snelheid

IT die beter aansluit op operationele behoeften en sneller doorontwikkeld kan worden door meer mandaat en kennis en kunde bij de Defensieonderdelen zelf, dat is de intentie van het decentrale CIO-stelsel. De decentrale CIO's kunnen daardoor veel meer hun eigen agenda bepalen. In de visie van CIO Jeroen van der Vlugt is dit een heel belangrijke organisatorische stap om in te kunnen blijven spelen op het tempo van digitaliseringsontwikkelingen. Marjolein Berends zet die stap nu bij de Landmacht.

**B**erends kwam in 2020 binnen bij Defensie als adviseur. Toen al was het besef ingedaald dat IT steeds meer tot in de frontlinie zou doordringen. De oorlog in Oekraïne laat overduidelijk zien dat IT anno nu een bepalende rol heeft in het gevecht. "Het inzicht uit Oekraïne is dat als je IT meer in het gevechtswild wilt brengen, je het ook daar zult moeten ontwikkelen en beheren", aldus Berends.

De basis daarvoor was er in 2020 eenvoudigweg niet. Als gevolg van decennia lang bezuinigen was binnen Defensie alle IT centraal georganiseerd. Informatiemanagement, functioneel beheer, alles was weggehaald bij de OPCO's (Operationele Commando's Landmacht, Luchtmacht, Marine en Marechaussee). "Heel begrijpelijk, en het kon ook niet anders, want er moest zeer fors worden bezuinigd", zegt Berends. Maar met het centraliseren van alle IT-voering bij het JIVC (Joint Informatievoorziening Commando) verdween ook de kennis op het snijvlak van de 'operatie' en IT in het veld. Bovendien was ook al het geld centraal belegd bij de Directie Plannen (DPLAN) binnen de Defensiestaf.

## Opdracht

"De OPCO's zaten niet aan het stuur van hun eigen I&T. Bij de Landmacht was regie op I&T belegd bij de afdeling

Informatievoorziening & Communicatie- en Informatiesystemen (IV&CIS), onderdeel van de Directie Materieel en Diensten. I&T had geen plek aan tafel in de Landmacht top en was zelden een prioriteit. Behoeften van Landmachteenheden kwamen vaak niet of zeer traag tot realisatie. Dit staat in schril contrast met wat er nodig is om het gevecht van vandaag te kunnen winnen: I&T is *Chefsache* geworden en vraagt om snelle doorontwikkeling dicht tegen de operator aan."

Berends kreeg in 2020 de opdracht om een CIO-stelsel voor Defensie te ontwerpen en te implementeren. Daar kreeg zij in eerste instantie een half jaar de tijd voor. Dat was een krap tijdsbestek, erna is ze in dienst gekomen bij Defensie om de klus af te maken. Het was in het begin niet gemakkelijk om draagvlak te krijgen voor het stelsel, aldus Berends. "Het fenomeen CIO, laat staan een decentraal stelsel, was niet goed in te passen in de

Defensie besturing. Op een gegeven moment belandde ik in zulke ingewikkelde governance discussies dat ik tegen Jeroen zei: we moeten het heel anders aanvliegen. Niet proberen om een complete blauwdruk van de *endstate* te maken, want daarvoor krijgen we de handen niet op elkaar. Laten we gewoon beginnen met kwartier makende decentrale CIO's. We benoemen per OPCO iemand, die krijgt de pet met CIO erop en die kan gaan meepraten, die geven we een stem in dit proces. Hiermee veranderde de dynamiek."

## Rapport

"In dezelfde periode schreven we het rapport 'Defensie Duurzaam Digitaal' waarin het gat tussen wat Defensie in huis had aan IT en wat nodig zou zijn in de toekomst werd blootgelegd. "Dat was een gigantisch gat, zo bleek, en dat rapport is ook naar de Tweede Kamer gegaan. Op basis van die analyse is in de maatregelen Defensienota 2022 (met de titel 'Sterker Nederland, Veiliger Europa' - red.) heel veel geld erbij gekomen voor I&T. Daaruit kon ook het CIO-stelsel worden gefinancierd, inclusief de benodigde IT-personele capaciteit voor de OPCO's."

Voorjaar 2023 werd Berends benaderd door toenmalig plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten >

Marjolein Berends is sinds oktober 2023 directeur Informatie & Technologie (I&T) en CIO bij de Koninklijke Landmacht. Daarvoor, de periode augustus 2020-september 2023, was zij strategisch adviseur van Jeroen van der Vlugt, CIO van het ministerie van Defensie. Eerder was Berends werkzaam voor de NS als Hoofd Strategie voor Roger van Boxtel, de toenmalige bestuursvoorzitter.



“Multimodale IT is in sturing de weg voorwaarts”

Martin Wijnen voor de functie van directeur Informatie & Technologie en CIO, met als adagium 'je moet meer diversiteit hebben om betere besluiten te kunnen nemen'. "Het was een eer dat hij mij daarvoor vroeg. Het is helemaal niet vanzelfsprekend om als burger een plek te hebben in de Landmacht top. Voor mij gaf het team waarmee ik zou gaan werken en de gedeelde *mindset* om het beter te maken voor de Landmachteenheden de doorslag om in deze functie te stappen."

Berends zegt dat ze in de deze rol "het intent van het CIO stelsel kan realiseren, het plan kan omzetten naar resultaten en dat is een geweldige kans. Ik werk nu 2,5 jaar met heel veel plezier voor de Landmacht. Dit is een bijzondere tijd om hier te werken. De krijgsmacht is zeer relevant, de Landmacht is zeer relevant en het vakgebied van I&T is ook zeer relevant. Dit is voor mij elke dag weer een enorme drijfveer."

Om te komen tot I&T die aansluit op operationele behoeften moet er heel veel gebeuren. De grote lopende moderniseringsprogramma's GriT en FOXTROT vormen de digitale backbone van de Landmacht, "maar daarmee zijn we er nog niet", zegt Berends. Ze maakt een opsomming:

- Er worden extra investeringen gedaan om te voorzien in urgente en toekomstige C4i (Command, Control, Communications, Computers, Intelligence) behoeften die volgen uit NATO New Force Model (NFM) opdrachten van eenheden;
- De Cyber & Electro Magnetic Activities (CEMA) capaciteiten van de Landmacht zijn in opbouw, onder meer met de oprichting van het CEMA bataljon en de instroom van nieuwe EO (Elektronische Oorlogsvoering)-systemen;
- De Landmacht capaciteiten om te kunnen 'vechten met data' worden ontwikkeld, onder andere in een ecosysteem met marktpartijen;
- Er wordt zwaar ingezet op een meer *capable workforce* (kwantiteit en kwaliteit) en een wendbaarder organisatie.

Berends: "Technologische ontwikkelingen gaan razendsnel en we kunnen niet voorspellen hoe de wereld er over vijf jaar uitziet. De enige zekerheid die we hebben is dat we adaptiever moeten worden. Onze mensen en organisatie moeten in staat zijn om snel nieuwe technologie te absorberen en toe te passen."

## Bondgenoot

Berends vond in kolonel Erik Buskens (hoofd afdeling Landgebonden IT) direct een bondgenoot. "Erik en ik zetten in op de transitie naar 'agile werken'. Dit betekent een omslag van project- naar productgericht werken (*continuous improvement*) en de zeggenschap over waaraan Landgebonden IT werkt is neergelegd bij de *business owner*. We bepalen kortcyclisch aan welke prioriteiten Landgebonden IT werkt. En we kunnen gemakkelijke opschalen met de markt. We moeten als



gebruiker dus zelf keuzes maken op basis van de capaciteit die er is. We hebben meer flexibiliteit, en directe mogelijkheden tot bijsturing. Dat geeft een heel mooie dynamiek."

Onlangs nog was er in het kader van de grote landmacht-oefening 'Fighter Lion' een appel op Landgebonden IT. "In het reguliere proces had dit zeker driekwart jaar geduurd en was het antwoord waarschijnlijk 'nee' want het portfolio zat al vol. Nu kunnen we zelf keuzes maken en ervoor zorgen dat het werk direct gebeurt!"

## Multimodale IT

De transitie naar *agile* werken past in een bredere ontwikkeling naar 'multimodale IT'. "Multimodale IT betekent dat we niet langer alle IT op dezelfde manier voortbrengen (in de centrale fabriek volgens centrale processen) maar dat we diverse vormen van voortbrenging naast elkaar onderscheiden, legt Berends uit. "Voorbeeld: generieke

“  
We kunnen  
gemakkelijker  
opschalen  
”

infrastructuur als GriT en functionaliteit als personeels-systemen blijven centraal georganiseerd. Specifieke portfolio's zoals Landgebonden IT worden dichterbij de gebruiker aan georganiseerd. En Defensieonderdelen krijgen meer ruimte voor decentrale IT (binnen centrale kaders). In onze afdeling DITO bijvoorbeeld zit onze *datascience cel*, de DevOps, *low-code teams*, waarmee we de simpele behoeften invullen op de JIVC platformen."

Het model van multimodale IT wordt eensgezind gedragen door de IT keten en is vastgesteld in de Digitale Transformatie Strategie Defensie, stelt Berends. "Het draagvlak is 100 procent, iedereen wil dit. Ik denk dat multimodale IT in de manier van sturen absoluut de weg voorwaarts is. Waarbij we als OPCO's veel meer regie

krijgen en ook veel meer financieel mandaat. Veel meer eigenaarschap over de eigen I&T agenda."

## Betekenisvol

Berends realiseert zich dat verandering tijd kost, die er eigenlijk niet is. "Het systeem, de cultuur, de procedures, is nog ingericht op het centrale model. Het kost ook moeite om de wereld van de plannen en financiële verantwoording mee te krijgen. Een tank inkopen met vaste kwalificaties versus budgetteren voor het ontwikkelen van een dataplatform, waarvan we nog niet precies weten hoe dat eruit gaat zien, geeft logischerwijs discussie. En toch moeten we die stappen nu zetten en daarom zet ik ook zo door met Erik Buskens samen. We moeten nu meters maken om aan te tonen dat die decentralisatie betekenisvol is en bijdraagt aan het vergroten van de weerbaarheid van Nederland."