



Commandant Der Strijdkrachten
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag

**Auditdienst Rijk
Cluster Defensie**

Kalvermarkt 32
2511 CB Den Haag
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Inlichtingen

Datum 1 juli 2015
Betreft Onderzoek materieelbeheer bij Crisisbeheersingsoperaties redeployment
ATF

Ons kenmerk
ADR/2015/968

Afschrift aan
Hoofddirecteur Bedrijfsvoering
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag

Directeur DOPS
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag

Bijlagen
1

Inleiding

Vanuit de wettelijke taak heeft de Auditdienst Rijk onderzoek uitgevoerd naar het materieelbeheer tijdens de redeployment van de Air Task Force. De focus van het onderzoek lag op de sturing en beheersing door en bij CDS/DOPS.

Belangrijkste boodschap

DOPS was over het materieelbeheer tijdens de redeployment van de Air Task Force uit Afghanistan 'in control'. Wel hebben we een aantal kwetsbaarheden vastgesteld in de sturing en beheersing bij DOPS, die risico's geven voor de redeployment en overige fases in toekomstige missies.

Met de reorganisatie is de functionele aansturing van de OPCO's naar DOPS gegaan. Echter in de praktijk wordt hier te weinig navolging aan gegeven. Met name in de communicatie- en informatielijnen van de eenheden naar DOPS en de rol van OPCO staven hierin is dat merkbaar.

Verder stelden wij vast dat de interne werkwijze en processen van DOPS niet afdoende zijn vastgelegd. Dit gebrek aan borging leidt tot kwetsbaarheden in de continuïteit en efficiëntie van de werkzaamheden. En verklaart mogelijk ook mede dat de functionarissen een hoge werkdruk ervaren.

We adviseren DOPS om te komen tot een helderdere rolname in de functionele aansturing. Ook bevelen we aan om de interne werkwijzen en processen eenduidig vastleggen en toegankelijk te maken voor de functionarissen. DOPS J4 werkt hier in inmiddels al aan.

Tot een nadere toelichting zijn wij graag bereid.

CLUSTERMANAGER GEÏNTEGREERDE BEDRIJFSVOERING



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Rapportage onderzoeksoopdracht Materieelbeheer bij crisisbeheersingsoperaties

Redeployment crisisbeheersingsoperatie ISAF/ ATF

Versie 1.0

Datum	15 april 2015
Status	Definitief
Kenmerk	ADR/2015/968

Colofon

Auditdienst Rijk
Portefeuille Defensie

Kalvermarkt 32
Postbus 20701
2500 ES Den Haag

Contactpersoon

Versie
Clustermanager
Projectleider
Auditors

Definitief 1.0

Inhoud

1	Samenvatting	4
2	Inleiding	6
2.1	Aanleiding opdracht	6
2.2	Context	6
2.3	Leeswijzer rapport	6
3	Doel en aanpak opdracht	7
3.1	Doelstelling	7
3.2	Vraagstelling	7
3.3	Afbakening	8
3.4	Aanpak	8
3.4.1	Documentstudie	8
3.4.2	Interviews	8
3.5	Verspreidingskring rapportage	8
4	Bevindingen	9
4.1	Inleiding	9
4.2	Eenduidigheid in aansturing door DOPS J4	9
4.3	Concretiseer de functionele aansturing door DOPS J4	10
4.4	Borg de interne werkwijze DOPS	11
4.5	Bestendig de geautomatiseerde functionaliteiten	12
4.6	Overige bevindingen	13
4.6.1	Paragraaf materieellogistiek opnemen in de A1200	13
4.6.2	Behoud flexibele en voortijdige retourstroom van materieel	13
5	Ondertekening	14
	Bijlage 1 Gebruikte afkortingen	15
	Bijlage 2 Begrippen	16
	Bijlage 3 Geïnterviewde Functionarissen	18
	Bijlage 4 Geraadpleegde documentatie	19
	Bijlage 5 Afgestemd RACI model	20

1 Samenvatting

De Auditdienst Rijk (ADR) voert op grond van haar wettelijke taak audits uit naar onder andere het materieelbeheer bij Defensie. Conform het jaarplan heeft de ADR onderzoek uitgevoerd naar het materieelbeheer bij crisisbeheersingsoperaties (CBO). Het onderzoek heeft zich gericht op de redeployment ATF, waarin de focus ligt op de sturing en beheersing van het materieelbeheer door DOPS.

De doelstelling van het onderzoek luidt: *'Bepaal in hoeverre CDS/DOPS 'in control' is over het materieelbeheer bij de redeployment van CBO ISAF/ATF.'*

Deze samenvatting geeft op hoofdlijnen een beeld van de feitelijke bevindingen met verwante adviezen opgenomen.

Eenduidigheid in aansturing door DOPS J4

De huidige werkwijze van DOPS J4 leidt in de redeployment ATF tot het ontbreken van een eenduidige communicatie en informatiestroom. Hierbij zijn verschillen zichtbaar in de uitvoering en interpretatie van de functionele aansturing tussen DOPS J4 en de functionarissen in de koppelvlakken. Om het risico (dat DOPS J4 niet 'in control' kan zijn) te verkleinen adviseren we een keuze te maken in de lijnen van de functionele aansturing en deze functionele aansturing af te stemmen met de koppelvlakken.

Concretiseer de functionele aansturing door DOPS J4

Aan de functionele aansturing is in opzet en uitvoering nog onvoldoende inhoud gegeven aan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van DOPS J4. Dit leidt tot het risico van eigen interpretatie door functionarissen, met als gevolg dat opzet en uitvoering van elkaar gaan afwijken. Om dit risico te voorkomen, adviseren we de redeployment zowel in opzet als uitvoering verder te concretiseren.

Borg de interne werkwijze DOPS

Uit onze analyse blijkt dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van DOPS ruim interpretabel zijn. Daarnaast ontbreekt het over het algemeen aan juiste en volledige procesbeschrijvingen binnen de afdelingen van DOPS. Het risico is aanwezig dat in opzet en uitvoering geen consistentie en borging van de werkwijze van DOPS bestaat, waardoor de kwaliteit van de werkzaamheden meer persoonsafhankelijk wordt. De informatieoverdracht van functionarissen die elkaar aflossen, is cruciaal voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. We adviseren de consistentie en borging van de werkwijze van DOPS te verbeteren door de interne processen per afdeling eenvoudig, juist en volledig te beschrijven.

Bestendig de geautomatiseerde functionaliteiten

Inzicht in de materieelbeheersystemen draagt bij aan de participatie en prioritering van de materieelstromen tijdens de redeployment. Met de invoering van SAP worden legacysystemen vervangen. De uitfasering van de legacy wordt gemonitord door 'projectgroepen', bijvoorbeeld door het opstellen van fit-gap analyses.

Verschillende vertegenwoordigers over het uitfaseren van de legacy rapporteren periodiek in het BOMATLOG. Het risico bestaat dat de fit-gap analyses, door de OPCO's, niet alle behoeften van DOPS afdekken. We adviseren bij de invoering van SAP te monitoren op de volledigheid van deze fit-gap analyse voor DOPS, om te voorkomen dat onmisbare functionaliteiten van legacy niet tijdens een missie in SAP beschikbaar zijn.

Paragraaf materieellogistiek opnemen in de A1200

De A1200 heeft onder andere een functie voor Lessons Identified en Learned, van de missie. In de A1200 is geen specifieke aandacht voor materieellogistiek waardoor onderkende Lessons Identified en Learned op dit gebied worden gemist. We adviseren de A1200 uit te breiden met een paragraaf materieellogistiek of op een andere manier bij missies het materieellogistiek te evalueren.

Behoud flexibele en voortijdige retourstroom van materieel

Het tijdig opzetten van een retourstroom voor overbodig materieel in het missiegebied, heeft naast positieve ervaringen ook geleid tot gemixte materieelstromen. We adviseren het toegepaste beleid te handhaven en tevens duidelijkheid te brengen hoe om te gaan met gemixte materieelstromen. Dit kan bijvoorbeeld door in de opzet te beschrijven, markeringen te gebruiken voor de verschillende materieelstromen.

2 Inleiding

2.1 Aanleiding opdracht

De Auditdienst Rijk (ADR) voert op grond van haar wettelijke taak audits uit naar onder andere het materieelbeheer bij Defensie. In het jaarplan van de ADR is opgenomen dat onderzoek wordt uitgevoerd naar het materieelbeheer bij crisisbeheersingsoperaties (CBO). De kwaliteit van materieelbeheer bij CBO is van belang voor de operationele inzetbaarheid van het materieel tijdens operaties en het herstel in Nederland ten behoeve van de vredesbedrijfsvoering.

Materieelbeheer wordt bij defensie uitgevoerd daar waar materieel aanwezig is. Materieelbeheer bestaat uit feitelijk beheer (de daadwerkelijke zorg voor materieel) en de sturing en beheersing van feitelijk beheer. Materieelbeheer bij CBO is complex door de omgevingsfactoren in het uitzendgebied. CDS/DOPS is eindverantwoordelijk voor het materieelbeheer tijdens CBO.

2.2 Context

De crisisbeheersingsoperatie International Security Assistance Force Afghanistan (ISAF) is medio juni 2014 geëindigd en vervolgens overgegaan in de Resolute Support Mission (RSM). De Air Task Force (ATF) heeft onderdeel uitgemaakt van de ISAF operatie. Na beëindiging van de operatie is voor de ATF de redeployment begonnen.

De redeployment betreft het beëindigen van de operationele taken in het inzetgebied, de terugkeer van personeel en materieel, het herstel van de personele en materiële gereedheid en het afronden van contracten en claims. Ten behoeve van de redeployment wordt een aparte Operationele Aanwijzing (OA) van de operatie uitgegeven.

De redeployment is verdeeld in vier fasen:

1. Planning en voorbereiding
2. De redeploymentoperatie in het uitzendgebied
3. De strategische verplaatsing
4. Herstel van de operationele gereedheid

2.3 Leeswijzer rapport

Op directieniveau of voor een beeld op hoofdlijnen kan worden volstaan met het lezen van de samenvatting in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 2 is de context van het onderzoek weergegeven en in hoofdstuk 3 het doel en de aanpak. Hoofdstuk 4 geeft de feitelijke bevindingen en adviezen weer. De feitelijke bevindingen en adviezen zijn niet per onderzoeksvraag uitgeschreven maar op onderwerp.

In de bijlagen zijn de gebruikte afkortingen, begrippen, documenten, geïnterviewde functionarissen en het afgestemde RACI model opgenomen.

3 Doel en aanpak opdracht

3.1 Doelstelling

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van de wettelijke taak van de ADR.

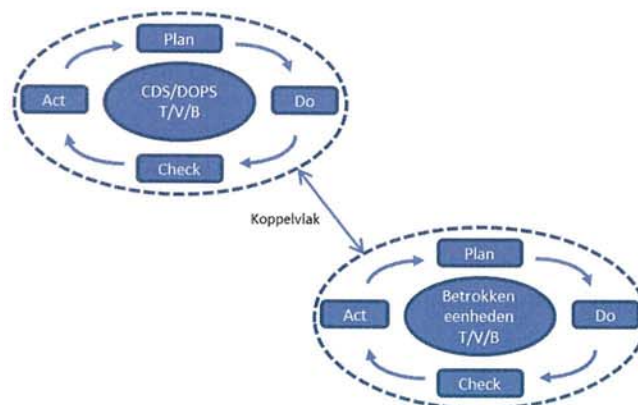
De doelstelling van het onderzoek is: *'Bepaal in hoeverre CDS/DOPS 'in control' is over het materieelbeheer bij de redeployment van CBO ISAF/ATF.'*

3.2 Vraagstelling

Het 'in control' proces kan worden uitgesplitst in verschillende fasen die ook in de plan-do-check-act (PDCA)-cyclus bestaan. Iedere fase van de PDCA-cyclus dient geformaliseerde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (T/V/B) te omvatten om het proces 'in control' uit te voeren.

Elk niveau heeft zijn eigen PDCA-cyclus. Om deze cycli goed op elkaar te laten aansluiten is de werking van de koppelvlakken essentieel.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:



Figuur 1: schematische weergave van de PDCA cyclus in relatie met de koppelvlakken.

De doelstelling is vertaald naar de volgende onderzoeksvragen:

1. In hoeverre zijn voor de sturing en beheersing van het materieelbeheer de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tijdens de redeployment ATF ingericht?
2. In hoeverre wordt uitvoering gegeven aan de sturing en beheersing tijdens de redeployment?
3. Is voor sturing en beheersing tijdens de redeployment reflecterend vermogen ingericht en wordt/ is hier juist uitvoering aan gegeven?
4. Wordt actie ondernomen op eerder geconstateerde tekortkomingen en worden hier lessons learned uitgehaald?

3.3 Afbakening

De focus van het onderzoek ligt op de sturing en beheersing door en bij CDS/DOPS tijdens de redeployment van de ATF. De focus is op CDS/DOPS gelegd omdat zij de constante factor zijn bij crisisbeheersingsoperaties, waarbij de missies en eenheden variabel zijn. In het onderzoek is tevens gekeken naar de koppelvlakken van CDS/DOPS met onder andere de ATF, RDE, CLSK, CZSK, CLAS, DMO en CDC.

3.4 Aanpak

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing.

De vragen in dit onderzoek zijn beantwoord door documentstudie, het houden van een groepsinterview met de koppelvlakken van DOPS en het houden van interviews met functionarissen van DOPS.

3.4.1 Documentstudie

Documentstudie heeft geresulteerd in het opstellen van een rolverhoudings model, met behulp van het Responsible Accountable Consultend Informed model (RACI) voor de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van DOPS. Dit RACI model is in de voorbereiding van het onderzoek afgestemd met DOPS J4 en opgenomen als bijlage 5 bij dit rapport.

3.4.2 Interviews

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen is een groepsinterview met de functionarissen die in het koppelvlak functioneren met DOPS¹, gehouden. Daarnaast zijn individuele interviews met de functionarissen van DOPS gehouden. De resultaten van het groepsinterview zijn middels een memorandum vastgelegd en teruggekoppeld. Van ieder gesprek bij DOPS is een gespreksverslag opgesteld dat is afgestemd met de geïnterviewden.

De bereidheid tot deelname en de openheid bij het verstrekken van informatie ten behoeve van het onderzoek was groot.

3.5 Verspreidingskring rapportage

Het resultaat van deze opdracht is opgenomen in onderliggend rapport waarin de feitelijke bevindingen zijn opgenomen. Dit rapport is voor afstemming aangeboden aan DOPS J4, waarbij nadere mondelinge toelichting heeft plaatsgevonden.

De rapportage is uitgebracht aan CDS en in afschrift aan HDBV en Directeur DOPS.

¹ Functionarissen die in het koppelvlak functioneren met DOPS, worden in het rapport aangeduid met het koppelvlak.

4 Bevindingen

4.1 Inleiding

De redeployment ATF kenmerkt zich door een onzekere aanloop in verband met het uitblijven van een politieke besluitvorming over de vervolgmiszie RSM. Om die reden hebben, tot aan de definitieve besluitvorming van RSM, DOPS, de Re-deployment Eenheid (RDE) en de eenheden in het operatiegebied (tot half juni 2014) gewerkt met verschillende scenario's. Hierin is zowel het *worst case scenario*, waarin alle Nederlandse functionarissen voor 31 december 2014 uit Afghanistan vertrokken dienden te zijn, als de overgang van ISAF in de RSM (*best case scenario*), voorbereid.

De onzekerheid in de aanloop van de redeployment heeft ook effect gehad op de wijze waarop de RDE operationeel is gesteld in het missiegebied. De uiteindelijke keuzes in de scenarios, zijn gemaakt terwijl het voortdetachement van de RDE zich al in het missiegebied bevond. Deze situatie geeft een beeld waarop de besluitvorming van DOPS is uitgevoerd en de aansturing heeft plaatsgevonden.

Het onderzoek richt zich op de redeployment van de ATF. De feitelijke bevindingen en verwante adviezen zijn in onderliggend hoofdstuk opgenomen. Deze feitelijke bevindingen en adviezen kunnen een leidraad voor DOPS zijn, voor het verbeteren van de sturing en beheersing van het materieelbeheer. Daarnaast kunnen ze, naast de redeployment ATF, ook in een bredere context worden toegepast. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk zijn overige bevindingen en adviezen opgenomen, die van minder groot belang zijn maar wel een bijdrage leveren aan het 'in control' komen en blijven van DOPS.

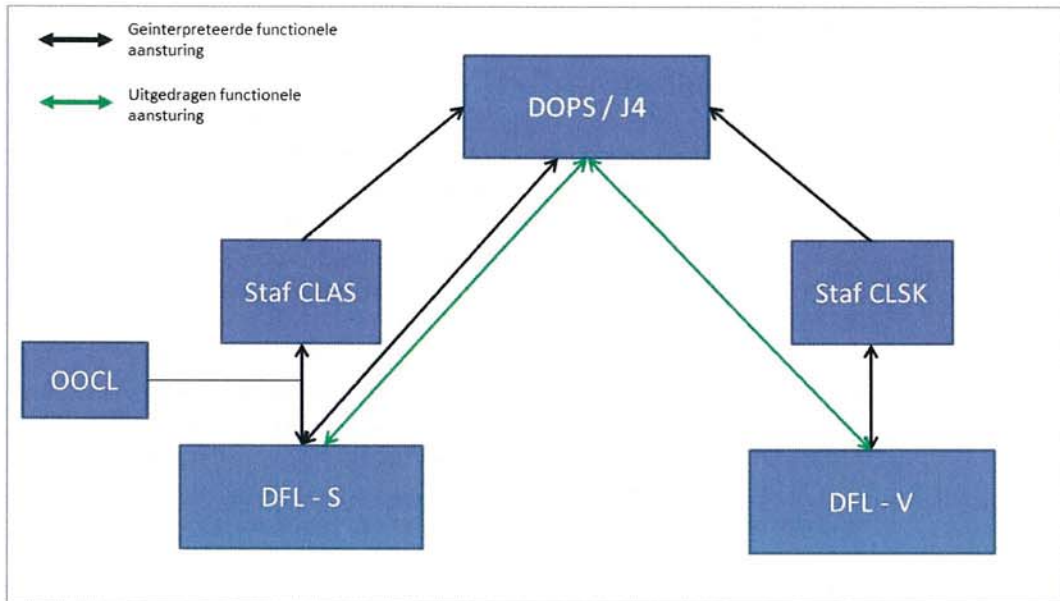
4.2 Eenduidigheid in aansturing door DOPS J4

Aansturing kan op verschillende manieren worden uitgevoerd. In deze paragraaf gaat het over de functionele aansturing bij DOPS. Functionele aansturing door DOPS betekent het geven van de richtlijnen en aanwijzingen zodat de operationele commandant in de uitvoering kan aansturen. De richtlijnen en aanwijzingen die door DOPS worden verstrekt, zijn onder andere vormgegeven in de Joint Logistieke Instructie (JOLI) en in de Missie Specifieke Logistieke Instructie (MSLI).

Tijdens de interviews hebben de geïnterviewden (DOPS) aangegeven bekend te zijn met de JOLI. Uit het groepsinterview werd aangegeven te werken met deze richtlijnen en aanwijzingen. Echter is het zowel bij de koppelvlakken als de geïnterviewden (DOPS), niet duidelijk hoe de lijnen van de functionele aansturing zijn ingericht. Dit is vooral tot uiting gekomen in de functionele aansturing van de deformeringslocaties (DFL), in fase 4 van de redeployment ATF.

In de opzet (JOLI) is opgenomen dat DOPS de DFL functioneel aanstuurt. Uit het groepsinterview is gebleken dat de uitvoering op een andere wijze plaatsvindt.

Bij CLAS worden twee lijnen gehandhaafd, naast de functionele aansturing tussen DOPS en DFL Soesterberg (DFL-S), vindt ook functionele aansturing plaats via Staf CLAS. Bij CLSK wordt de functionele aansturing alleen geïnterpreteerd via Staf CLSK naar DFL Volkel (DFL-V). In onderstaand figuur is de functionele aansturing inzichtelijk gemaakt.



Figuur 2: schematische weergave functionele aansturing door DOPS met de DFL.

Uit bovenstaande figuur blijkt dat deze werkwijze er toe leidt dat een eenduidige communicatie en informatiestroom ontbreekt, waarbij verschillen zichtbaar zijn in de uitvoering en interpretatie van de functionele aansturing bij de koppelvlakken (Staf CLAS, DFL-S, Staf CLSK en DFL-V).

DOPS J4 heeft hierdoor, als verantwoordingsplichtige, een groter risico om voor een deel niet 'in control' te kunnen zijn. Mogelijke oorzaak is de reorganisatie van DOPS en de OPCO's, waarin een verschuiving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft plaatsgevonden. DOPS is sinds de reorganisatie coördinerend in de aansturing van de operaties.

Om het risico om niet 'in control' te zijn te verkleinen, adviseren we een keuze te maken in de lijnen van de functionele aansturing en deze functionele aansturing af te stemmen met de OPCO's. We raden tevens aan deze bevinding niet alleen op de redeployment van de ATF te betrekken, maar ook op de functionele aansturing bij andere missies. Vervolgens kan de functionele aansturing eenduidig worden uitgedragen en uitgevoerd bij de verschillende missies.

Deze bevinding geeft antwoord op de PLAN uit de PDCA cyclus.

4.3 Concretiseer de functionele aansturing door DOPS J4

Uit de interviews en het groepsinterview blijkt dat in fase 1 en 2 van de redeployment DOPS J4 een proactieve houding heeft met een goede focus en situational awareness. Dit wordt onder andere bereikt door de Operationeel Planningsgroep (OPG) sessies en de vele contactmogelijkheden met de koppelvlakken.

De rolneming door DOPS J4 in fase 4 van de redeployment is meer reactief. In de opzet is dit zichtbaar doordat minder taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor DOPS zijn opgenomen in de Operationele Aanwijzing (OA) en in de JOLI. Ook in de uitvoering is deze reactieve rol zichtbaar. Uit het groepsinterview is naar voren gekomen dat er behoefte is aan meer sturing door DOPS in fase 4 van de redeployment. Want dit leidt in de praktijk namelijk tot onduidelijke structuren en situaties.

Wanneer een eenduidige opzet ontbreekt, leidt dit tot het risico dat functionarissen een eigen interpretatie geven aan de uitvoering, met als gevolg dat opzet en uitvoering van elkaar kunnen afwijken. Meer situational awareness van DOPS over fase 4 vermindert het risico minder 'in control' zijn en blijven over de uitvoering van deze fase. Een voorbeeld betreft de verantwoordelijkheid over het materieelbeheer welke in fase 4 overgaat van DOPS naar een operationele eenheid, waarbij de communicatie en informatiestromen bij de koppelvlakken tot onduidelijkheid leiden.

Naast een eenduidige functionele aansturing door DOPS J4, kan de functionele aansturing ook in opzet meer concreet worden gemaakt, door aan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden meer inhoud te geven.

We adviseren met name voor fase 4 van de redeployment de functionele aansturing door DOPS J4 in opzet en uitvoering meer inhoud te geven in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en hierbij een verbeterde rolneming door DOPS J4 te creëren. Tevens adviseren we dit niet alleen bij de redeployment toe te passen maar ook te analyseren of de functionele aansturing en rolneming door DOPS J4 bij andere fasen van een missie van toepassing is.

Deze bevinding geeft antwoord op de DO uit de PDCA cyclus.

4.4 Borg de interne werkwijze DOPS

Deze bevinding richt zich op twee aspecten van DOPS. De invulling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen DOPS en de interne werkwijze van DOPS.

Uit analyse van brondocumenten (zoals de JOLI en de OA) blijkt dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van DOPS niet eenvoudig, juist en volledig genoeg geformuleerd zijn en hierdoor ruim interpretabel zijn. Dit zorgt voor weinig tot geen consistentie in de uitvoering van de werkzaamheden.

Uit de analyse van de brondocumenten (JOLI, OA, CDS A-408) voor de redeployment ATF uit de JOLI, de OA en CDS A-408, hebben we 55 taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden onderkend voor en door DOPS. Deze hebben we afgezet tegen het RACI model en de PDCA cyclus. Deze analyse is afgestemd met DOPS J4 en opgenomen in Bijlage 5 van dit rapport. Uit onze analyse blijkt dat de afdekking van de Plan en Do fase meer aandacht heeft gekregen dan de afdekking van Check en de Act fase. Om een proces als de redeployment te kunnen monitoren en 'in control' te blijven, is een afdekking van alle fasen van de PDCA cyclus benodigd.

Uit de interviews over de redeployment ATF blijkt dat de interne procesbeschrijvingen van DOPS te globaal zijn weergegeven in het Handboek DOPS. Daarnaast ontbreekt het over het algemeen aan juiste en volledige procesbeschrijvingen binnen de afdelingen van DOPS. De interne werkwijze van DOPS is hierdoor niet consistent en niet geborgd in opzet en uitvoering. Tevens wordt de kwaliteit van de werkzaamheden meer persoonsafhankelijk en is de informatieoverdracht van functionarissen die elkaar aflossen op de functie cruciaal voor enige continuïteit. Mogelijke oorzaken worden vanuit de perceptie van de geïnterviewden gezien in de hoge werkdruk en de toegenomen snelheid waarmee missies zich ontwikkelen. Deze bevinding is naast de redeployment ATF ook van toepassing op de reguliere werkwijze van DOPS.

Intern DOPS kan bovenstaande leiden tot risico's op de continuïteit en borging van de werkzaamheden, door het ontbreken van procesbeschrijvingen en door de ruim interpreteerbare taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Om de consistentie en borging van de werkwijze van DOPS te verbeteren adviseren we de interne processen per afdeling eenvoudig, juist en volledig te beschrijven. Mogelijk kan een projectteam hierin faciliteren, zodat voor functionarissen tools beschikbaar zijn om tot eenduidige en eenvoudige procesbeschrijvingen te komen binnen DOPS.

We adviseren de procesbeschrijvingen net als de beschrijvingen over de functionele aansturing door DOPS op te nemen in het Handboek DOPS.

Deze bevinding geeft antwoord op de PLAN, DO, CHECK en ACT van de PDCA-cyclus.

4.5 Bestendig de geautomatiseerde functionaliteiten

Geautomatiseerde materieelbeheersystemen, zoals SAP en VA/MAS, vormen een hulpmiddel voor DOPS om 'in control' te zijn en te blijven. Door het systeem aan de voorkant van het proces (bij de voorbereiding en deployment van een missie) te voorzien van de juiste informatie, zijn herstelacties op een later tijdstip minder nodig. Tijdens interviews is aangegeven dat voor de redeployment ATF tijdens fase 1 (voorbereiding) een eenduidige uitgangspositie is opgesteld door het vaststellen van innamekosten van het materieel. In de praktijk bleken de geautomatiseerde materieelbeheersystemen nog niet de juiste weergave van de daadwerkelijke situatie te geven.

Inzicht in de materieelbeheersystemen draagt bij aan de participatie en prioritering door DOPS van de materieelstromen tijdens de redeployment. Dit inzicht wordt onder andere bereikt door de invoering van SAP bij missies. SAP wordt momenteel bij de missies ingevoerd en vervangt daarmee legacysystemen, zoals het VA/MAS en TOVIS. De uitfasering van de legacy wordt gemonitord door 'projectgroepen', bijvoorbeeld door het opstellen van fit-gap analyses. Verschillende vertegenwoordigers over het uitfaseren van de legacy rapporteren periodiek in het BOMATLOG. Het risico bestaat dat de fit-gap analyses, door de OPCO's, niet alle behoeften van DOPS afdekken.

We adviseren bij de invoering van SAP te monitoren op de volledigheid van deze fit-gap analyse voor DOPS, om te voorkomen dat onmisbare functionaliteiten van legacy niet tijdens een missie in SAP beschikbaar zijn.

Deze bevinding geeft antwoord op de DO van de PDCA cyclus.

4.6 Overige bevindingen

Naast de voorgaande bevindingen zijn nog twee overige bevindingen naar voren gekomen tijdens het onderzoek. Deze bevindingen zijn van minder groot belang, maar kunnen wel een bijdrage leveren aan het 'in control' komen en blijven van DOPS.

4.6.1 *Paragraaf materieellogistiek opnemen in de A1200*

Vanuit documentanalyse hebben we onderkend dat iedere commandant na zijn missie een evaluatieformulier dient in te vullen (A1200). Dit formulier heeft betrekking op de missieperiode van de betreffende rotatie, maar hierin wordt niet specifiek ingegaan op het materieelbeheer. Het materieellogistiek gedeelte van een missie kan verbeterd worden door ook in de A1200 hier specifiek aandacht aan te besteden.

DOPS heeft middels de OA opdracht gegeven tot het opstellen van een evaluatie (A1200) door de commandant van de RDE aan het eind van de missie. Commandant RDE heeft geen A1200 opgemaakt maar een evaluatie verslag en is door DOPS J4 gedebriefd bij terugkomst.

De A1200 heeft onder andere een functie voor Lessons Identified en Learned van de missie. Doordat in de A1200 geen specifieke aandacht is voor materieellogistiek kunnen onderkende Lessons Identified en Learned worden gemist. We adviseren de A1200 uit te breiden met een paragraaf materieellogistiek of op een andere manier bij missies het materieellogistiek te evalueren. Tevens is het een taak van DOPS om gegeven opdrachten te monitoren op uitvoering.

Deze bevinding geeft antwoord op de CHECK van de PDCA-cyclus.

4.6.2 *Behoud flexibele en voortijdige retourstroom van materieel*

Voor aanvang van de redeployment is op initiatief van DOPS overbodig materieel reeds retour gezonden naar Nederland. Uit de interviews is gebleken dat het tijdig opzetten van deze retourstroom (zogenoemde *agressive housekeeping*), naast de positieve ervaringen ook heeft geleid tot onduidelijkheid in de verschillende materieelstromen. Door vermenging van materieel in de sustainmentlijn en in de redeploymentlijn zijn gemixte materieelstromen ontstaan. Dit heeft gezorgd voor onduidelijkheid op de DFL's in Nederland waar het materieel werd ontvangen.

We adviseren het beleid om overbodig materieel in het missiegebied tijdig retour te brengen naar Nederland, te handhaven. Ten behoeve van de afhandeling van het materieel in Nederland dient echter voorkomen te worden dat onduidelijkheid bestaat over de soort materieelstroom, dit kan door markeren eenvoudig worden opgelost.

Deze bevinding geeft antwoord op de DO van de PDCA-cyclus.

5 Ondertekening

Den Haag, 15 april 2015

Projectleider

Bijlage 1 Gebruikte afkortingen

ADR	Auditdienst Rijk
ATF	Air Task Force
CBO	Crisisbeheersingsoperaties
CDC	Commando Dienstencentra
CDS	Commandant Der Strijdkrachten
CLAS	Commando Landstrijdkrachten
CLSK	Commando Luchtstrijdkrachten
CZSK	Commando Zeestrijdkrachten
DFL	Deformeringslocatie
DFL-S	Deformeringslocatie Soesterberg
DFL-V	Deformeringslocatie Volkel
DMO	Defensie Materieel Organisatie
DOPS	Directie Operaties
FRAGO	Fragmentary Order
HDBV	Hoofddirectie Bedrijfsvoering
ISAF	International Security Assistance Force for Afghanistan
JOLI	Joint Logistieke Instructie
MSLI	Missie Specifieke Logistieke Instructie
OA	Operationele Aanwijzing
OPCO	Operationeel Commando
OPG	Operationele planningsgroep
PDCA	Plan Do Check Act
RACI	Responsible Accountable Consultend Informed
RDE	Redeployment Eenheid
RSM	Resolute Support Mission
SAP	Systemen, Anwendungen und Produkte (materieelbeheersysteem)
TOVIS	Transport out-of-area Voorraad Informatie Systeem (onderdeel van het materieelbeheersysteem VA/MAS)
VA/MAS	Voorraad Autorisatie/ Materieel Autorisatie Staat

Bijlage 2 Begrippen

Aansturing:

Hiërarchische aansturing

Het hiërarchisch aansturen van een organisatieonderdeel, inclusief de personele en financiële aspecten.

Functionele aansturing

Het geven van richtlijnen en aanwijzingen vanuit een specifieke vakinhoudelijke verantwoordelijkheid.

Operationele aansturing

Het resultaatgericht aansturen van een concreet werkproces, met de bevoegdheid werkopdrachten te geven binnen bepaalde kaders.

Bedrijfsvoering

De sturing en beheersing van bedrijfsprocessen binnen een ministerie om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren. Het betreft sturing en beheersing van zowel de primaire processen als van de processen die hiervoor faciliterend zijn. *(MinFin, Het referentiekader over de mededeling bedrijfsvoering, februari 2002)*

Beheersing

Het proces waarbij een stelsel van maatregelen en procedures wordt ingevoerd en gehandhaafd om vast te stellen of de uitvoering in overeenstemming is en blijft met de gemaakte plannen en om zonodig maatregelen voor de bijsturing te treffen om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren. Bij beheersing gaat het erom om de organisatie op koers te houden'. Dat wil zeggen het vaststellen of de uitvoering in overeenstemming is en blijft met de gemaakte plannen en het zonodig treffen van maatregelen voor de bijsturing. *(MinFin, Het referentiekader over de mededeling bedrijfsvoering, februari 2002)*

In Control

Binnen het eigen organisatieniveau en de onderliggende niveaus:

- worden de opgedragen procedures en maatregelen juist uitgevoerd;
- is deze situatie duurzaam ingericht (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk toegewezen en deze toewijzing is vastgelegd);
- is voldoende reflecterend vermogen om vast te stellen of de eigen organisatie voldoet aan de voorgaande twee criteria;
- wordt actie ondernomen op geconstateerde tekortkomingen.

(MinDef HDBV: Aanwijzing Bedrijfsvoering 001 – Materieel beheer, d.d. 11 april 2014)

Juist	In overeenstemming met bovenliggende regelgeving en geacordeerd door een daartoe bevoegde functionaris.
Materieelbeheer	<p>"De zorg voor niet-geldelijke zaken vanaf het moment van in beheer- of ingebruikneming tot aan het moment van afstoting"</p> <p><i>(Regeling materieelbeheer Rijksoverheid 2006).</i></p> <p>Bij Defensie heeft het begrip materieelbeheer alleen betrekking op roerende zaken.</p>
RACI	<p>Rolverantwoordelijkheid mbv RACI</p> <p>R = uitvoeringsverantwoordelijke</p> <p>A = eindverantwoordelijke.</p> <p>C = vooraf geraadpleegd.</p> <p>I = achteraf geïnformeerd.</p>
Sturing	<p>Het proces waarbij richting wordt gegeven aan een organisatie om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren.</p> <p>Bij sturing gaat het om gestructureerd richting geven ofwel het maken van keuzes aan de hand van een (gewenst) beeld van de (toekomstige) werkelijkheid en het vertalen van de keuzes in plannen, acties, activiteiten en handelingen</p> <p><i>(MinFin, Het referentiekader over de mededeling bedrijfsvoering, februari 2002)</i></p>
Taken	Het werk dat iemand is opgelegd <i>(van Dale)</i>
Verantwoordelijkheden	<p>"De plicht tot het uitvoeren van toegewezen taken en daarmee het tot gelding brengen van de met de taken verbonden bevoegdheden." <i>(Dees 2009)</i></p>

Bijlage 3 Geïnterviewde Functionarissen

Ten behoeve van het groepsinterview:

POC voor DOPS bij DMO
CLSK A4
RDE (CLSK functionaris)
C DFL Volkel
Stoff OPLOG CLAS
Stoff Log PL CLAS
Clustermanager assortimentsmanagent (CLAS)
RDE (assessment)
Assortimentenstmanager Platform (CZSK)
Hoofd Vredeoperaties (de)formeringslocatie (VOPS)
Beheerder Vredesoperaties (de)formeringslocatie (VOPS)
CDC/DVVO

Op een later moment individueel geïnterviewd:
Plv Cdt RDE

DOPS functionarissen:

PI H DOPS J4 en H sectie OPLOG
DOPS J4 OPLOG Plans
DOPS J4 OPLOG Current
DOPS J4 Verpl
DOPS J3 Desk Officer
DOPS J5 Planner
DOPS J6 CIS operaties
DOPS J7 Lessons Learned
DOPS J8 Financiën

Bijlage 4 Geraadpleegde documentatie

Operationele Aanwijzing 11441 Redeployment ISAF
Inclusief Bijlagen en bijvoegsels (onder andere: Bijlage R, S, Q, FF)

Formerings en Gereedstellings Opdracht
Redeployment eenheid ISAF

CDS aanwijzing A-400
Joint Logistieke Instructie

CDS aanwijzing A-401
Strategische Verplaatsingen

CDS aanwijzing A-408
Materieelbeheer tijdens militaire (internationale) operaties

HDBV Aanwijzing 004
Materieelbeheer

Operatiebevel Nr CLSK/2014-010
Redeployment NLD Bijdrage aan ISAF

Missie Specifieke Logistieke Instructie (versie 7 maart 2014)

Functiebeschrijvingen Functionarissen DOPS

Handboek DOPS (interne versie van DOPS oktober 2014)

Powerpoint 15^e OPG Afghanistan Redeployment

Verslag Commandant Redeployment eenheid

Bijlage 5 Afgestemd RACI model

#	Taken	RACI	PDCA	WaARBorgen										Eenheid	Brondocument		
				regels en procedures	regels bekend	naving regels bewaakt	evaluates en controles	aangepaste regels	procedures	geautomatiseerde systemen	administratieve ordening en controleerbaar	1	2			3	4
1	Heft niet-organieke organisaties belast met de uitvoering van de missie op.	R/A	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
2	Voert regie t.a.v. de redeployment voor zowel de beëindiging missie in missiegebied als de planning en uitvoering van herstel operationele gereedheid in NLD.	R/A	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
3	Bepaalt de plaats(en) van de DFL(s).	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
4	Treedt op als laatste escalatieniveau tijdens de uitvoering van de redeployment.	R/A	A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
5	Geeft aanvullende randvoorwaarden, richtlijnen en eisen m.b.t. de redeployment zoals overdracht en / of afsparing materieel, infra en voorraden;	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
6	J4 coördineert dienstverlening aan derden.	A	C	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
7	Stelt OA (redeployment order) op en geeft deze uit.	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
8	J4 stelt logistieke bijlage van de OA op	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
9	J4 stelt plannen op m.b.t. mogelijk extra benodigd personeel en / of materieel t.b.v. uitvoering redeployment incl. de DFL.	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
10	J4 stelt het plan ter vervanging van achtergelaten materieel en voorraden op en initieert behoefte.	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
11	J4 geeft richtlijnen / aanwijzingen m.b.t. van kracht zijnde douanezaken (na advies van CDC / DFDE).	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
12	J4 stuurt de DFL functioneel aan.	R/A	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
13	J4 stelt het materieel logistiek- en onderhoudsplan op gekoppeld aan toekomstige missies incl. de benodigde herstelcapaciteit vast	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
14	Stuurt evt. de uitvoering van de redeployment van de missie bij.	R/A	A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
15	J4 rondt het materieelbeheer voor de missie, inclusief de regeling schadeverhaal, af.	R/A	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
16	Heft extra belegde organisaties t.b.v. redeployment op.	R/A	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-400
17	Richtlijnen verspreken en vastleggen m.b.t. de (eind)bestemming van het materieel.	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-408
18	Richtlijnen verspreken en vastleggen m.b.t. het uitbouwen van systemen (inclusief de toebehoren).	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-408

#	Taken	RACI	PDCA	Waarborgen							Fa	R	apl	me	Eenheid	Bronndocument
				regels en procedures	regels bekend	nabij regels bewaakt	evaluaties en controles	aanpassing regels	procedures	geautomatiseerde systemen						
19	Richtlijnen verstreken en vastleggen m.b.t. de aanlevercondities (fysiek, documentatie, inclusief de richtlijnen in referentie 8: reinigen en ontsmetten van materieel) m.b.t. de strategische verplaatsing.	R/A	P	X	X	X							X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-408	
20	Richtlijnen verstreken en vastleggen m.b.t. welk materieel met welke transportmodaliteit moet worden getransporteerd en met welke prioriteit.	R/A	P	X	X	X							X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-408	
21	Richtlijnen verstreken en vastleggen m.b.t. de wijze waarop C-uitzendingen het in beheer zijnde materieel gaat overdragen.	R/A	P	X	X	X							X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-408	
22	Richtlijnen verstreken en vastleggen m.b.t. welke ICT applicaties moeten worden gebruikt.	R/A	P	X	X	X							X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-408	
23	Richtlijnen verstreken en vastleggen m.b.t. de in te zetten specialisten (en de vereiste ervaring) deel moeten uitmaken van de redeploymenteenheid.	R/A	P	X	X	X							X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-408	
24	Richtlijnen verstreken en vastleggen m.b.t. het scheiden van materieelstromen voor instandhouding en de redeployment.	R/A	P	X	X	X							X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-408	
25	Richtlijnen verstreken en vastleggen m.b.t. het scheiden van gevoelig en niet gevoelig materieel.	R/A	P	X	X	X							X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-408	
26	Richtlijnen verstreken en vastleggen m.b.t. bepalen wie de ketenregisseur wordt voor alle fasen van de redeployment.	R/A	P	X	X	X							X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-408	
27	Richtlijnen verstreken en vastleggen m.b.t. het administratief schonen van alle in de IV omgeving gebruikte administratieve eenheden.	R/A	P	X	X	X							X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-408	
28	Richtlijnen verstreken en vastleggen m.b.t. de inrichting van een degroepagepunt (DGP).	R/A	P	X	X	X							X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-408	
29	Richtlijnen verstreken en vastleggen m.b.t. de verschillenanalyse en tussentijdse eindrapportage (s).	R/A	P	X	X	X							X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-408	
30	Richtlijnen verstreken en vastleggen m.b.t. Doorbelasting van kosten voor onderhoud aan materieel afkomstig van een missie.	R/A	P	X	X	X							X	CDS/DOPS	CDS aanwijzing A-408	
31	Draagt zorg voor de autorisatie en realisatie gegevens van het materieel van zowel ATF als NSE geconsolideerd in het "Materieel Logistiekplan Redeployment ISAF".	R/A	P										X	CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek OA 11441-	
32	Ter beschikking stellen van inname lijst aan C-RDE voor aanvang van de redeployment aan de hand waarvan materieel wordt gereployd of afgevoerd.	R/A	P										X	CDS/DOPS	Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek	

#	Taken	RACI	PDCA	Waarborgen										Eenheid	Brondocument	
				regels en procedures bekend	natelijke regels bewaakt	evaluaties en controles	aanpassing regels	procedures geïmplementeerd	geautomatiseerde systemen	administratieve ordening	controlebaar	1	2			3
33	Draagt bij de afstotingsprocedure (verkoop/ schenking) zorg voor interne besluitvorming, informeert alle spelers en verzoekt bij positieve besluitvorming DMO/ Afstoting te bereiden.	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek
34	Informeert m.b.t. de afstotingsprocedure (verkoop/ schenking) DMO/ Afstoting d.m.v. mail en een kopie van de door betrokken partijen onderkende afstotingsdocument.	R/A	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek
35	Informeert CLAS voor aanpassing beheersystemen m.b.t. afstotingsprocedure (verkoop/ schenking).	R/A	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek
36	Archieveert de originele en getekende afstotingsdocumenten per missie m.b.t. afstotingsprocedure (verkoop/ schenking).	R/A	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek
37	Voor infrastructuur afspraken maken betreffende inzet DUO.	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek
38	J4 OPSLOG/ Current treedt op als ketenregisseur voor de redeployment.	R/A	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek
39	Coördineert de onderhoudsdiagnose van het terug te verplaatsen materieel t.b.v. de planning en begroting van het onderhoud.	R/A	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek
40	Stelt een geconsolideerde materieelname lijst op met daarin vermeldt 1. de eindbestemming van het materieel 2. De datum wanneer het materieel uiterlijk in NLD moet zijn 3. Naar welke deformeringslokatie het materieel moeten worden getransporteerd 4. Het begrootte BIV budget voor onderhoud.	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek
41	Stelt de Force Composition List (FCL) en IAS van het RDE vast.	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek
42	Richt de strategische LOC's voor fase 3 in ID&T in.	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek
43	Stelt vervoersbehoefte vast.	R/A	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek
44	Monitort de voortgang van de verplaatsing in ID&T.	R/A	C	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek

#	Taken	RACI	PDCA	Waarborgen										Eenheid	Brondocument			
				regels en procedures bekend	naleving regels bewaakt	evaluaties en controles	aansluiting regels	procedures	geïmplementeerd de systemen	administratieve orde en controlebaar	1	2	3			4		
45	J4 stelt referentie D ter beschikking aan C-NSE.	R/A	D	X	X								X				CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek- Bijvoegsel 5- MNTEL
46	J4/ OPSLOG/ Current monitort de voortgang strategische verplaatsing (fase 3 en 4).	R/A	C			X				X					X		CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek- Bijvoegsel 7- Rapportage fase 3 en fase 4
47	J4 stelt a.d.h.v. de resultaten voortvloeiende uit de diverse deelanalyses een totaalanalyse op.	R/A	D			X						X					CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek- Bijvoegsel 8- Verschillenanalyse
48	Rapporteert NLT 31 december 2014 over de voortgang van de verschillenanalyse.	R/A	D	X	X										X		CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek- Bijvoegsel 8- Verschillenanalyse
49	Rapporteert uiterlijk 1 juni 2015 over de definitieve verschillenanalyse.	R/A	D	X	X										X		CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage R- Logistiek- Bijvoegsel 8- Verschillenanalyse
50	Coördineert het met internationale partners.	R/A	D	X	X								X	X	X		CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage S- Verplaatsingen
51	Geeft aanvullende richtlijnen op het gebied van verplaatsingen voor fase 3.	R/A	P	X	X										X		CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage S- Verplaatsingen

#	Taken	RACI PDCA	Waarborgen									Eenheid	Brondocument		
			regels en procedures bekend	naleving regels bewaakt	evaluates en controles	aanpassing regels	procedures geautomatiseer de systemen	administratie ordelijk en controlebaar	1	2	3			4	
52	J4/ OPLOG Current stelt eventueel aanvullende prioriteiten tijdens fase 3.	R/A D	X	X	X							X		CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage S- Verplaatsingen
53	Draagt zorg voor de inrichting van het MCC met 24/7 bereikbaarheid, en in overkomend geval een Forward MCC.	R/A D	X	X	X					X				CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage S- Verplaatsingen
54	Toestemming verlenen (waiver) voor het meevliegen indien TBB materieel met civiele ALOC tijdens fase 3 wordt vervoerd.	R/A D	X	X	X							X		CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage S- Verplaatsingen
55	MCC verzorgt in fase 3 de planning voor strategische verplaatsing.	R/A D	X	X	X								X	CDS/DOPS	OA 11441- Redeployment ISAF Bijlage S- Verplaatsingen

RACI: R= responsible/ A= accountable

Fase redeployment: 1 = planning en voorbereiding/ 2 = redeployment operatie in inzetgebied/ 3 = strategische verplaatsing/ 4 = herstel van operationele gereedheid.

7 waarborgen: 1 = Er zijn regels en procedures/ 2 = de regels zijn bekend/ 3 = de naleving van de regels wordt bewaakt/ 4 = evaluaties en controles zijn ingebouwd/ 5 = de regels en procedures worden aangepast als dat nodig is/ 6 = de geautomatiseerde systemen werken/ 7 = de administratie is ordelijk en controlebaar.