

# CDM GIDS

**Collaborative Decision Making proces  
in 8 stappen**

› Ingrid van Bommel  
Aletta Eikelboom  
Floortje Thönissen

**TNO** innovation  
for life

# CDM GIDS

**Collaborative Decision Making proces  
in 8 stappen**

› Ingrid van Bommel  
Aletta Eikelboom  
Floortje Thönissen

**TNO** innovation  
for life

**> CDM GIDS**  
**COLLABORATIVE DECISION MAKING PROCES IN 8 STAPPEN**

De CDM Gids is samen uitgegeven met het boek  
'**CDM werkvormen**, creatieve werkvormen voor  
het begeleiden van het CDM proces'.

**TNO**

Oude Waalsdorperweg 63  
2509 JG Den Haag

Kampweg 5  
3796 DE Soesterberg

**TNO.NL**

© TNO, november 2012

**Auteurs**

Ingrid van Bommel	ingrid.vanbommel@tno.nl
Aletta Eikelboom	aletta.eikelboom@tno.nl
Floortje Thönissen	floortje.thonissen@tno.nl

**Grafisch ontwerp en fotografie**

Zeevonk grafisch ontwerp | fotografie

**>** *Alle rechten voorbehouden: Niets uit deze uitgave mag worden  
vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, microfilm of  
op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.*

## › INHOUDSOPGAVE

INTRODUCTIE	7
VOORBEREIDING OP HET CDM PROCES	15
<b>FASE 1</b> VORMEN VAN HET CDM TEAM	23
<b>FASE 2</b> ORIËNTATIE	29
<b>FASE 3</b> ONTWIKKELEN VAN EEN MISSION STATEMENT	37
<b>FASE 4</b> ONTWIKKELEN VAN HET CONCEPTUEEL RAAMWERK	41
<b>FASE 5</b> ONTWIKKELEN VAN DOELSTELLINGEN	53
<b>FASE 6</b> ONTWIKKELEN VAN EEN COLLABORATIVE AANPAK	65
<b>FASE 7</b> SCHRIJVEN VAN EEN COLLABORATIVE MISSION DESIGN	77
<b>FASE 8</b> VOORTGANGSMETING	81

## VOORWOORD

Vier jaar geleden alweer, in de zomer van 2008, is op de bank bij Ingrid thuis een eerste schets gemaakt van een proces dat de afgelopen jaren uitgegroeid is tot het **Collaborative Decision Making proces**. Op die bewuste dag ontwikkelden Ingrid en Aletta, in opdracht van generaal Tom Middendorp, een stappenplan om de staf van TaskForce Uruzgan 6 (TFU 6) te ondersteunen bij de ontwikkeling van een lange termijn missieplan voor de Afghaanse provincie Uruzgan. Dit missieplan moest richtinggevend zijn voor de lange termijn en tegelijkertijd duidelijke prioriteiten bieden voor de korte termijn TFU activiteiten. Daarnaast moest het plan alle nationale en internationale, civiele en militaire activiteiten met elkaar in samenhang brengen en daarmee bijdragen aan unity of effort in Uruzgan. Een uitdagende opdracht waar wij als reserve-officieren in de functie van operationeel analist enthousiast en vol vertrouwen mee aan de slag zijn gegaan! In de maanden die volgden is stap voor stap een proces ontstaan waar zowel de civiele als de militaire elementen van TFU 6 in gezamenlijkheid aan bij konden dragen. In april 2009 heeft dit geresulteerd in het Uruzgan Campaign Plan.

Na onze uitzending met TFU 6 hebben wij het proces meegenomen naar TNO en verder ontwikkeld en geprofessionaliseerd tot het **Collaborative Decision Making (CDM) proces** dat het nu is. De afgelopen jaren hebben we het CDM proces verschillende keren toegepast, waaronder voor de Geïntegreerde Politietrainings Missie (GPM) in Kunduz, Afghanistan. In het kader van deze missie maakten we kennis met Floortje. Zij heeft een belangrijke rol vervuld in het verder professionaliseren van het CDM proces en het ontwikkelen van het aanvullende boek **CDM werkvormen**. Na de toepassing voor de GPM in Kunduz is Floortje het CDM team komen versterken en hebben we gedrieën het CDM proces toegepast voor de oefening Borculo 2012 van 1 CIMIC bataljon en voor de ontwikkeling van een implementatieplan voor de Netwerk Informatie Infrastructuur van Defensie. Wij zijn dan ook erg trots dat het proces nu beschreven is in deze mooie CDM gids en wij hopen deze te gebruiken bij toekomstige CDM processen.

Deze gids was nooit tot stand gekomen zonder de hulp en aanmoediging van verschillende mensen om ons heen. Wij willen in het bijzonder Generaal Tom Middendorp van het Ministerie van Defensie en Joep Wijnands van het Ministerie van Buitenlandse Zaken bedanken voor het vertrouwen dat ze ons hebben gegeven tijdens de ontwikkeling van het Uruzgan Campaign Plan. Daarnaast willen we Maartje Spoelstra bedanken voor haar scherpe en constructieve opmerkingen en de internationale uitdraging van het CDM proces tijdens de periode dat zij werkzaam was bij TNO. Ook willen we haar bedanken voor haar bijdrage aan de toepassing van CDM als operationeel analist van Defensie. Vanuit TNO willen we Marcel van Hekken, Peter Essens en Kees van Dongen bedanken voor de ruimte die ze voor het CDM proces beschikbaar gesteld hebben in hun onderzoeksprogramma of project. Tot slot willen we Lisette de Koning bedanken voor de eerste editie van CDM werkvormen en Marcel van Hekken en Kim van Buul voor de eerste review en de integratie van Informatie Management in het CDM proces.

Wij hopen dat het CDM proces ook u kan ondersteunen!

*Ingrid van Bemmel*

*Aletta Eikelboom*

*Floortje Thönissen*

CDM GIDS COLLABORATIVE DECISION MAKING PROCES IN 8 STAPPEN



## › INTRODUCTIE

Eén van de grootste uitdagingen binnen complexe missies, programma's of projecten is het creëren van unity of effort bij de verschillende partijen die aan complexe samenwerkingsverbanden deelnemen. *Unity of effort* is noodzakelijk wanneer partijen elkaar willen versterken. Maar, hoe gaan alle neuzen dezelfde kant op staan? Hoe geven de partijen handen en voeten aan doelstellingen? En hoe gaan zij om met verschillende belangen en agenda's? Het door TNO begeleide Collaborative Decision Making (CDM) proces kan deze partijen helpen.

In deze CDM gids wordt uitgelegd wat het *Collaborative Decision Making* (CDM) proces inhoudt. De CDM gids heeft primair als doel om een **handleiding** te bieden aan iedereen die CDM processen begeleidt of gaat begeleiden. De CDM gids biedt achtergrondinformatie over het CDM proces, maar ook een gedetailleerde beschrijving van de voorbereiding en de verschillende fasen in het CDM proces. Hoewel de CDM gids primair bedoeld is voor CDM facilitatoren, is de gids ook een naslagwerk voor iedereen die meer wil weten over CDM.

### **Wat Is Collaborative Decision Making (CDM)?**

*Collaborative Decision Making* (CDM) is een proces om partijen te begeleiden in de complexe samenwerkingsverbanden die in de complexe omgeving van een missie, programma of project vaak nodig zijn. Het gaat hier dus om situaties waarin meerwaarde niet door één partij alleen gebracht kan worden maar waarin alleen door een gezamenlijk inspanning meerwaarde gecreëerd kan worden. Het CDM proces begeleidt de partijen met als doel elkaar te versterken in plaats van tegen te werken. Het CDM proces stimuleert met andere woorden het creëren van **unity of effort** door rekening te houden met de verschillen in belangen, doelstellingen, werkwijzen, principes, cultuur,



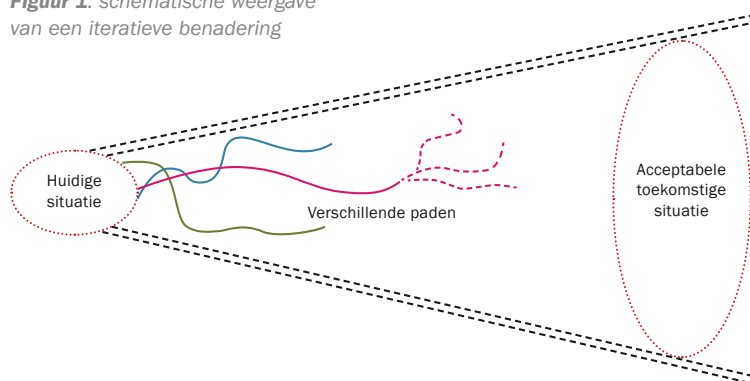
et cetera. Daarnaast helpt het CDM proces de partijen bij het vertalen van visie en beleid naar concrete activiteiten.

Het CDM proces resulteert in een *collaborative mission design* dat een flexibel uitgangspunt biedt voor het acteren in een complexe omgeving die continu verandert. Het *collaborative mission design* dankt zijn flexibiliteit aan het feit dat het CDM proces uitgaat van een **iteratieve benadering** in plaats van een op-het-eindpunt-gerichte benadering (*endstate driven approach*). Het CDM proces neemt de huidige, complexe situatie als uitgangspunt en ondersteunt de ontwikkeling van verschillende paden naar een breed geformuleerde en acceptabele situatie, zie figuur 1. De onderliggende aanname is dat een complexe omgeving continu verandert door de wisselwerking van diverse factoren en actoren, waardoor het vrijwel onmogelijk en vaak onwenselijk is om een concrete eindsituatie te formuleren. In een iteratieve benadering wordt telkens op basis van **voortgangsmetingen** bepaald welke aanpassingen het *collaborative mission design* moet ondergaan om te kunnen (blijven) bijdragen aan het creëren van een acceptabele situatie. Kortom, door een iteratieve benadering biedt het CDM proces met het *collaborative mission design* een basis voor het continu synchroniseren en aanpassen van activiteiten in een missie, programma of project aan de veranderende omstandigheden in de complexe omgeving.

### Historie CDM proces

Het CDM proces is ontstaan tijdens de ontwikkeling van het *Uruzgan Campaign Plan*, een lange termijn plan voor de Nederlands/Australische missie in

**Figuur 1:** schematische weergave van een iteratieve benadering



Afghanistan, Taskforce Uruzgan (TFU 6) in 2009. TFU 6 had behoefte aan een *mission design* omdat het aantal partijen in de provincie Uruzgan enorm was toegenomen, bestaande rolverdelingen aan het verschuiven waren en de missieomgeving steeds complexer werd. Om aan deze behoefte van een *mission design* tegemoet te komen, ontwikkelden de operationeel analisten (reserve officieren) van TFU 6 de eerste versie van het CDM proces. Het proces waar alle civiele en militaire elementen in de staf van TFU 6, de onderenheden en de internationale partners aan deelnamen, droeg bij aan *unity of effort* binnen de provincie Uruzgan.

Na de eerste toepassing in Uruzgan is het proces binnen TNO verder ontwikkeld tot het CDM proces. Kennis op het gebied van onder meer samenwerking, *multiparty decision making* en conflict analyse werd toegevoegd, waardoor het CDM proces niet alleen toepasbaar was voor expeditie missies, maar ook voor andere complexe omgevingen waar partijen in complexe samenwerkingsverbanden werken aan programma's of projecten.

Sinds 2009 is het CDM proces verschillende malen toegepast. In 2011 faciliteerde het CDM proces de drie betrokken ministeries (Veiligheid en Justitie, Buitenlandse Zaken en Defensie) bij de ontwikkeling van een *comprehensive mission design* voor de Geïntegreerde PolitietrainingsMissie in Kunduz, een nieuwe missie in Afghanistan. In 2011 is het CDM proces ook gedeeltelijk toegepast om de *Interagency Working Group*, geleid door het Ministerie van Buitenlandse Zaken, te ondersteunen voor de oefening *Common Effort* van het Nederlands-Duitse Legerkorps. In 2012 is het CDM proces vervolgens toegepast voor de vormgeving van de oefening Borculo van 1 CIMIC bataljon en de verschillende CIMIC netwerken. Uit de verschillende toepassingen blijkt keer op keer dat het CDM proces partijen ondersteunt in de samenwerking én in het inhoudelijk samen werken aan een missie, programma of project. Maar wat houdt het CDM proces precies in?

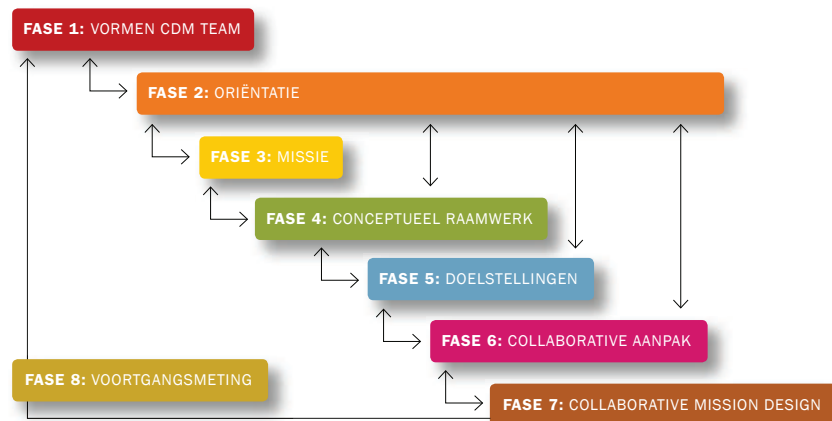
### CDM proces

Het CDM proces bestaat uit acht fasen die gevisualiseerd zijn in figuur 2. Het proces begint met het vormen van het CDM team dat gezamenlijk een *collaborative mission design* gaat ontwikkelen en eindigt met het meten van de voortgang tijdens de uitvoer van het *collaborative mission design*. Hoewel een CDM team vaak tussen de verschillende fasen van het CDM proces zal switchen, vormt de ontwikkeling van het **conceptueel raamwerk** in fase 4 de

kern van het CDM proces en de ruggengraat van het *collaborative mission design*.

Om tot een conceptueel raamwerk te komen begint het CDM proces na de voorbereiding met het vormen van het CDM team (fase 1). In deze fase ligt de nadruk op kennismaking en teambuilding. Na deze fase zijn de deelnemers

Figuur 2: Collaborative Decision Making (CDM) proces



zich bewust van de overeenkomsten en verschillen in belangen, doelstellingen, werkwijzen, principes, cultuur, et cetera. De partijen weten van elkaar wat wel en wat niet bespreekbaar is tijdens het verloop van het CDM proces. Na de eerste fase begint het CDM team met een grondige oriëntatie (fase 2) die voortduurt tijdens het gehele proces. Tijdens de oriëntatiefase verzamelt en bespreekt het CDM team informatie over de omgeving om gedeeld begrip te creëren. Verschillende analyses waaronder omgevingsanalyses, stakeholder analyses en conflictanalyses kunnen hierbij ondersteunen. Op basis van de uitkomsten van de oriëntatiefase formuleert het CDM team een *mission statement* (fase 3).

De uitkomsten van de oriëntatiefase en het *mission statement* vormen de basis voor de ontwikkeling van het conceptueel raamwerk (fase 4). Een conceptueel raamwerk bevat alle relevante factoren in een missie, programma of project onderverdeeld in *development themes*, *factors to mitigate*, *factors to exploit*, en *factors to influence*.

- **Development themes:**  
Factoren waaraan een missie, programma of project wil bijdragen;
- **Factors to mitigate:**  
Negatieve factoren die gemitigeerd moeten worden om een negatieve invloed op de voortgang van de development themes te voorkomen;
- **Factors to exploit:**  
Positieve factoren die geëxploiteerd moeten worden om de voortgang van de development themes te versterken;
- **Factors to influence:**  
Negatieve noch positieve factoren die zodanig beïnvloed moeten worden dat ze een positieve invloed hebben op de voortgang van de development themes.

De factoren in het conceptueel raamwerk vormen de ruggengraat voor de ontwikkeling van het *collaborative mission design*. Voor alle factoren in het conceptueel raamwerk ontwikkelt het CDM team korte en lange termijn-doelstellingen (fase 5). Door de complexiteit van de omgeving van een missie, programma of project kunnen de lange termijn-doelstellingen enkel omschreven worden in de vorm van situatiebeschrijvingen. De korte termijn-doelstellingen kunnen daarentegen beschreven worden in concretere effecten. Om de doelstellingen te realiseren ontwikkelt het CDM team verschillende aanpakken, inclusief activiteiten (fase 6). Het is een lastige puzzel om alle aanpakken en activiteiten voor de korte termijn in tijd op elkaar af te stemmen. Het oplossen van deze puzzel leidt tot een *collaborative mission design*. De hierboven beschreven fase 5 en 6 bieden tevens richtlijnen voor het ontwikkelen van een Information Management (IM) plan. Het IM plan wordt parallel aan het CDM proces ontwikkeld en beschrijft de noodzakelijke informatie-uitwisseling in relatie tot de doelstellingen en de aanpakken om de doelstellingen te realiseren.

Als er overeenstemming is over de bovenstaande fasen, begint het schrijfproces (fase 7). Alle deelnemers van het CDM team schrijven mee aan het *collaborative mission design*. Tijdens het schrijfproces verschuift de aandacht naar de ontwikkeling van een meetplan om de voortgang van een missie, programma of project (oftewel de factoren in het conceptuele raamwerk) te meten. Ook het meetplan vormt onderdeel van het *collaborative mission design*. Het uiteindelijke *collaborative mission design* vormt een flexibel uitgangspunt voor alle partijen om in *unity of effort* te werken in een missie, programma of project en om aanpassingen te verwerken als voortgangsmetingen hierom

vragen (fase 8). Door regelmatige revisie en aanpassing van het *collaborative mission design* aan gewijzigde omstandigheden in de omgeving van een missie, programma of project, blijft het *collaborative mission design* up-to-date en herkenbaar voor de betrokken en eventuele nieuwe partijen.

### **Resultaat**

Het CDM proces resulteert in een *collaborative mission design*. Het *collaborative mission design* is een tastbaar document waarin de uitkomsten van het CDM proces beschreven zijn. Het document bevat een uitgebreide oriëntatie op de omgeving, een mission statement, een conceptueel raamwerk, de lange en korte termijn doelstellingen voor de verschillende factoren in het conceptueel raamwerk, één of meer aanpakken, inclusief activiteiten, om de doelstellingen te kunnen realiseren, en een meetplan om de voortgang van een missie, programma of project te meten. Het document biedt een vertaalslag van een lange termijn visie in concrete korte termijn effecten en activiteiten. In een complexe omgeving is het daardoor mogelijk om stap voor stap voortgang te creëren zonder van tevoren al precies te weten hoe de eind-situatie eruit ziet.

Het *collaborative mission design* is niet alleen een document waarin de uitkomsten van het CDM proces vastgelegd zijn, het is ook een communicatiemiddel. De deelnemers in het CDM team kunnen het document gebruiken om de uitkomsten van het CDM proces te communiceren met hun achterban, opvolgers en andere partijen. Het belangrijkste resultaat is dat het doorlopen van het CDM proces een bijdrage levert aan het creëren van *unity of purpose* en *unity of effort* tussen verschillende partijen die betrokken zijn bij een missie, programma of project. Het CDM proces bevordert dan ook de stap van 'elkaar beter begrijpen' naar '**beter met elkaar samenwerken**'.

### **CDM: wie, wanneer en waar?**

Een CDM proces begint idealiter voorafgaand aan een missie, programma of project en wordt gedurende de uitvoer aangepast aan wijzigingen in de omgeving. Door een CDM proces voorafgaand aan een missie, programma of project te doorlopen, kunnen veel uitdagingen van complexe samenwerkings-

verbanden al voor de start hiervan geadresseerd worden. Het CDM proces kan daardoor in sterke mate bijdragen aan het creëren van *unity of effort*.

Het CDM proces is geschikt voor alle partijen die in een missie, programma of project van elkaar afhankelijk zijn en in meer of mindere mate bereid zijn om samen te werken en zodoende elkaar te versterken in plaats van tegen te werken. Bijzonder geschikt is het CDM proces voor partijen die onderling verschillen in belangen, doelstellingen, werkwijzen, principes, cultuur, et cetera. Het CDM proces helpt partijen om op gelijkwaardige wijze bij elkaar te komen en onderlinge verschillen bespreekbaar te maken. Om een gelijkwaardige deelname van alle partijen mogelijk te maken, wordt het CDM proces gefaciliteerd door minimaal twee TNO facilitatoren die getraind zijn in het CDM proces en daarnaast diepgaande inhoudelijke kennis hebben over een missie, programma of project. De TNO facilitatoren hebben geen inhoudelijk belang en kunnen daardoor op objectieve wijze het CDM proces op maat begeleiden. Vaak kiezen de TNO facilitatoren daarvoor een voor de partijen onbekende locatie wat bijdraagt aan een gelijkwaardige deelname van de partijen.

Het CDM proces kan op alle niveaus van samenwerking toegepast worden. Idealiter representeren de deelnemers aan het CDM proces zowel besluitvormende als uitvoerende niveaus. Daardoor kan de op verschillende niveaus aanwezige kennis en expertise geïntegreerd worden in het *collaborative mission design*. Tegelijkertijd wordt door het betrekken van besluitvormende en uitvoerende niveaus draagvlak gecreëerd voor het *collaborative mission design*. Het resultaat is *unity of effort* in de uitvoering en politieke steun op het besluitvormende niveau.

### Leeswijzer

In het vervolg van de CDM gids wordt eerst de voorbereiding van een CDM proces beschreven. Vervolgens komen de verschillende fasen in het CDM proces aan bod. Per fase wordt een introductie geboden en vervolgens de doelstelling, het ontwikkelproces, de analytische ondersteuning, de ondersteuning van information management, het resultaat en de risico's van een fase beschreven. Ook biedt de CDM gids per fase handreikingen voor werkvormen die gebruikt kunnen worden om het proces te faciliteren. Voor de beschrijvingen van de werkvormen verwijzen we naar [CDM werkvormen](#), een boek dat bij de CDM gids uitgegeven is.